

Ville Vikman

# Johdolle suunnattu coaching kasvun mahdollistajana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ville Vikman Johdolle suunnattu coaching kasvun mahdollistajana 43 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Uudenmaan ELY-keskukselle. Opinnäytetyön päätavoitteena oli tuoda esille ELY-keskuksen organisoiman coaching-ohjelman läpikäyneiden yritysten ajatuksia ja kokemuksia toteutuksesta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia coachingia ajankohtaista kirjallisuutta hyväksikäyttäen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kolme haastattelua suoritettiin puhelimitse ja kolme kasvotusten. Kuudesta haastateltavasta neljä oli ohjelmaan osallistuneita yrityksiä ja kaksi olivat coaching-ohjelman järjestäneitä konsulttiyrityksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee pieniä ja keskisuuria yrityksiä sekä yritysten kasvua ja coachingia. Yritysten kasvutarpeesta, -keinoista ja -ongelmista sekä coachingin hyödyistä, kohderyhmästä kuin myös menetelmistä on pyritty tuomaan tiivis kokonaisuus haastatteluja silmällä pitäen.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että coaching-koulutusohjelma koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi. Haastateltavat yritysten edustajat kertoivat saaneensa muun muassa työvälineitä strategian ja vision kirkastamiseen, vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja hallitus-työskentelyn parantamiseen. Kehitysideoita syntyi useita, jotka tiivistettiin kolmeen eri kohtaan. Coaching-ohjelmaan osallistuvien tulisi asettaa vieläkin tarkemmat tavoitteet, mitä koulutuksella halutaan saavuttaa. Toisena oli tavoite koulutuksen terävöittämisestä, esimerkiksi vuorovaikutteisuutta lisäämällä. Kolmanneksi ajan rajallisuuden syvällisempi ymmärtäminen tulisi ottaa paremmin huomioon koulutusta suunniteltaessa ja toteuttaessa.</p>	
Avainsanat	valmentaminen, ELY-keskus, kasvuyritys, pk-yritys

Author Title	Ville Vikman Management Coaching as a Business Growth Enabler
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Uusimaa. The main objective of this thesis was to examine and highlight the thoughts and experiences of the participants in a coaching program organized by the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Uusimaa.</p> <p>The theoretical framework of the thesis dealt with small and medium-sized businesses and topics around business growth and coaching. The thesis discussed the needs, means and problems in business growth. Thesis also focused on the benefits of coaching and to whom coaching is suitable for as well as the most common methods in coaching to provide a compact study about it.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research, and the material was gathered by theme interviews. The group consisted of six companies. Three interviews were conducted by telephone and three face to face. Four of the six interviewees had participated in the program as customers and two companies were organizing the program.</p> <p>The research showed that the coaching program was considered mostly positive. The interviewed representatives of the companies reported that they received tools for clarifying the strategy and vision, improving their communication skills, and e.g. improving the co-operation of the Board of Directors. Development ideas and results for the coaching program were divided in three different topics. Firstly, the participants of the coaching program should have specific goals or objectives for the training. Secondly, the coaching program should be sharpened by increasing the level of interactivity. Thirdly, the time constraints should be understood in a more profound way and taken into consideration when designing and implementing the education.</p>	
Keywords	Coaching, The Centre for Economic Development, Transport and the Environment, Growth companies, Small and medium-sized enterprises

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset	2
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	3
2	Coaching-valmennusohjelma	4
2.1	Uudenmaan ELY-keskus	4
2.2	KASVU voimaa -projekti	4
2.3	Kasvukipuja	5
2.3.1	Miksi kasvua tarvitaan	6
2.3.2	Keinoja kasvuun	7
2.3.3	Kasvun ongelmia	8
3	Pienet ja keskisuuret yritykset kasvun vetureina Suomessa	10
3.1	Pieni ja keskisuuri (kasvu)yritys	10
3.2	Pienten ja keskisuurten yritysten nykytilanne ja tulevaisuus	12
3.3	Toimintaympäristö	13
4	Coaching	14
4.1	Mitä on coaching?	14
4.2	Kohderyhmät ja käyttötavat	16
4.3	Coaching -menetelmiä	17
4.3.1	Grow-malli	17
4.3.2	Neliapilametodi	19
4.4	Ryhmän valmentaminen	21
5	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kokoaminen	24
5.1	Laadullinen tutkimus	24
5.2	Teemahaastattelu	25
5.3	Tutkimuskysymykset	26
5.4	Aineiston keräys ja käsittely	27
6	Tulokset	29
6.1	Konsulttiyritykset	30
6.2	Kohdeyritykset	32

7	Johtopäätökset	35
7.1	Kehitysideat ja toimenpidesuositukset	35
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	40
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset konsulttiyrityksille	
	Liite 2. Haastattelukysymykset kohdeyrityksille	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Johtaminen elää murrosta, jossa esimiehen asema muuttuu jatkuvasti. Perinteinen ero esimiehen ja alaisen välillä pienenee. Johtajaa ei enää nähdä käskyjä jakelevana instituutiona, vaan yhä enenevässä määrin motivaattorina ja auttajana ongelma-tilanteissa. Johtajien tärkeimpiä ominaisuuksia nykyään onkin työntekijöiden motivointi, innostaminen, sekä yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen. Näiden ominaisuuksien toteutus tulisi olla jokaisen johtajan ja esimiehen tavoitteena. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 8.)

*"How come whenever I ask for a pair of hands I get a whole person instead?" – Henry Ford* (Landsberg 2003, ix). Teollisen vallankumouksen isänä pidetty Henry Ford hämmästeli jo aikoinaan, miten työpanoksen mukana tuli myös aina yksilö. Oma suuntautumisvaihtoehtoni, esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen, pyrkii tarkastelemaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä yksilöä ryhmän jäsenenä. Näen johtamisen uuden ilmiön, coachingin, mielenkiintoisena välineenä kehittää ja parantaa osaamista työyhteisössä. Coachingissa yksilö kehittää itseään haluamaansa suuntaan, eikä hänelle yritetä tarjota jotain tiettyä tapaa, sillä kaikki oppivat yksilöllisesti.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus yritysten johdolle suunnatun coachingin vaikutuksista heidän johtamiensa yritysten kasvuun. Tutkimus keskittyy coachingiin, uudenlaiseen valmennustapaan ja tutkimuksen tuloksina saatuihin kokemuksiin, joita koulutukseen osallistuneet ovat saaneet. KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projekti on Uudenmaan ELY-keskuksen, Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja osallistuja yritysten yhdessä rahoittama hanke, jonka tavoitteena on tukea yrityksiä näiden kehittymishankkeissa järjestämällä asiantuntija-apua ja johdon valmennusohjelmia. (KASVU voimaa kehittyville yrityksille.)

Nopeassa kasvuvaiheessa olevat tai siihen valmistautuvat yritykset kohtaavat uusia ja erilaisia haasteita. ELY-keskuksen organisoiman coaching-ohjelman avulla on tarkoitus valmistaa johtajaa ja muuta yritysjohtoa heidän roolinsa ja tehtäväkuvansa nopeaan muutokseen yrityskoon kasvaessa. Lisäksi coaching-ohjelmalla on tarkoitus hankkia

yrittäjyjohtajille valmiuksia organisaatioiden muutoksiin ja välineitä tehdä kasvua tukevia päätöksiä muutostilanteissa. (Tarjouspyyntö.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on koota ajankohtaista tietoa coachingista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi pyrkimyksenä on selvittää, miten ELY-keskuksen organisoima coaching-koulutus otettiin ohjelmaan osallistuneiden yritysten edustajien kesken vastaan ja mitä hyötyä koulutuksesta heille oli. Hyötyjä mitattaessa pyritään tarkastelemaan sekä konkreettisten taitojen kehittymistä että osallistujan henkisten voimavarojen kasvua, joita voi hyödyntää työssä.

Tutkimusongelmana tarkastellaan *johtajille suunnatun coachingin vaikutuksia yrityksen kasvun mahdollistajana*. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia kirjallisuudesta ja haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa on tarkoitus etsiä teoreettista tietoa coachingista ja sen vaikuttavuudesta. Haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää, miten coaching-ohjelman läpikäyminen muutti osallistujien toimintaa tai vaikutti heihin.

Työn tavoitteena on luoda selkeä kokonaiskuva coachingista koulutusvälineenä ja haastatteluiden tulosten perusteella arvioida KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projektiin liittyvän coaching-ohjelman onnistumista. Haastattelutulosten pohjalta on tarkoitus laatia johtopäätöksiä ja suositus siitä, tulisiko coaching-ohjelmaa jatkaa, tulisiko siihen tehdä muutoksia vai pitäisikö kenties koko ohjelma lakkauttaa.

## 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Uudenmaan ELY-keskus on järjestänyt KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projektissa coaching tyylistä valmennusohjelmaa vuodesta 2010. Tämä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan vuonna 2011 järjestettyyn koulutukseen eikä vertailua aiemmin tai sen jälkeen tapahtuneeseen coaching-valmennukseen tehdä.

Vuonna 2011 järjestettiin pilottimuotoinen coaching-ohjelmakokeilu, jossa järjestäville konsulttiyrityksille annettiin mahdollisuus rakentaa omanlaisensa valmennusohjelma. Coaching-ohjelman läpikäyneiden 16 yrityksen joukosta haastatteluun valikoitui neljä

yritystä. Lisäksi haastattelin kahta kolmesta konsulttiyrityksestä, joten haastateltavien yhteismäärä oli siis kuusi yritystä.

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössäni käsittelen synonyymeina valmennusta ja coachaamista. Coaching on alana verrattain uusi ja sen käsitteet eivät alallakaan ole vielä täysin vakiintuneita. Lähdemateriaaleissa käsitellään lähes poikkeuksetta valmentamista ja coachaamista toistensa synonyymeina, mutta kirjassa *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna* (Maria Carlsson ja Christina Forssell) vuodelta 2012 tuo esiin erilaisen tulkinnan näiden käsitteiden keskinäisestä suhteesta.

Carlssonin ja Forssellin (2012) kirjassa valmentaminen sekä coaching erotetaan toisistaan selkeästi. Valmentaminen tai pikemminkin valmentava opettaminen nähdään tietyn aihealueen opettamisena ja opastamisena. Valmentamisessa pääajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hänen toimintatapansa kehittyy. Valmennuksessa pyritään käyttämään paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi itse tekeminen, kokeileminen sekä periaatteiden ja ideoiden integroiminen omiin tilanteisiin sopiviksi. (Carlsson & Forssell 2012, 46.)

Coachingissa puolestaan painottuu coachattavan oma ajatustyöskentely. Coachattava asettaa omat tavoitteensa eikä coach siirrä tietoa suoraan hänelle. Coach pyrkii luontevalla ja intuitiivisella tavalla johtamaan dialogia niin, että coachattava oppii oman oivaltamisen kautta. Tärkein ero Carlssonin ja Forssellin näkemyksessä valmentamisen ja coachingin välillä on siinä, että coachingissa ei tuoda sisältöä mukaan, toisin kuin valmentamisessa tai perinteisessä koulutuksessa. (Carlsson & Forssell 2012, 47-48.)

Johtuen teoriakentän vakiintumattomuudesta käytän tässä työssä valmennusta ja coachingia synonyymeinä. Tulevaisuudessa julkaistavat tutkimukset sekä kirjallähteet osaltaan muokkaavat ja punnitsevat uudestaan coachingin ja valmentamisen välistä eroa. Mielestäni yksi tulkinta valmennuksen ja coachingin eroavaisuudesta ei anna riittävää pohjaa käsitellä termejä erikseen tässä opinnäytetyössä.



## 2 Coaching-valmennusohjelma

### 2.1 Uudenmaan ELY-keskus

Uudenmaan ELY-keskuksen eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tarkoituksena on hoitaa valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä ja siten edistää alueellista kehitystyötä. ELY-keskus tukee taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää hyvinvointia toimialueellaan. ELY-keskusten yhteisiä arvoja ovat asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus. (ELY-keskusten strategia vuosille 2012-2015.)

ELY-keskuksia on Suomessa 15 ja niihin on koottu entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkululaitoksen tehtäviä. ELY-keskuksen toiminta on jakaantunut kolmeen vastuualueeseen. Vastuualueina ovat elinkeino, työvoima ja kulttuuri (E), liikenne ja infrastruktuuri (L) sekä ympäristö ja luonnonvarat (Y). Elinkeino, työvoima ja kulttuuri vastuualueella ELY-keskuksen tehtäviin kuuluu esimerkiksi neuvonta-, kehittämis- ja rahoituspalvelut. (ELY-keskukset.)

Yritykset voivat hyödyntää ELY-keskusten tarjoamia kehittämispalveluja ja rahoitusmahdollisuuksia kehittäessään ja kasvattaessaan liiketoimintaansa. Liiketoiminnan kehittämiskohteita voivat olla vaikkapa kansainvälistyminen, liiketoiminnan tehostaminen, johtaminen, teknologia ja innovaatiot, henkilöstön ammattitaidon parantaminen tai uusien työntekijöiden kouluttaminen. (ELY-keskus, esite.)

### 2.2 KASVU voimaa -projekti

*"KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projekti auttaa uusmaalaisia kasvu- ja kehityshaluisia pk-yrityksiä menestymään. Projekti tukee yrityksiä näiden kehittymishankkeissa järjestämällä asiantuntija-apua ja johdon valmennusohjelmia. Tavoitetta edistetään myös sidosryhmäyhteistyön avulla. (KASVU voimaa kehittyville yrityksille.)*

KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projektin tavoitteena on löytää asiakasyrityksiä, joilla on halua kehittää ja kasvattaa omaa yritystään, esimerkiksi kehittämällä johtamista, parantamalla tuottavuutta tai uusien innovatiivisten tapojen käyttöönotolla. Kohderyhmänä ovat uusmaalaiset pienet ja keskisuuret eli pk-yritykset, jotka ovat toimineet jo yli kolme vuotta. Lähtökohtaisesti kohderyhmää ei ole rajattu mihinkään toimialaan, vaan odotettava vaikutus arvioidaan tapauskohtaisesti. Kuitenkin kohde-yrityksillä tulee olla riittävät resurssit kehityshankkeen läpivientiin, joten talouden tulee olla riittävän hyvässä kunnossa. (KASVU voimaa kehittyville yrityksille.)

ELY-keskus tarjoaa asiakkailleen asiantuntija-apua erilaisiin kehittämishankkeisiin, jotka pystytään toteuttamaan ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. Kuitenkin yritysten oma ajankäyttö kehittämishankkeissa on huomattavan suuri ja ensisijaisen tärkeää. Kehittämispalveluissa ELY-keskus käyttää työ- ja elinkeinoministeriön tuotteistettuja asiantuntijapalveluita. (KASVU voimaa kehittyville yrityksille.)

KASVU voimaa kehittyville yrityksille -projekti tarjoaa erilaisia valmennusohjelmia yritysjohdolle, kuten esimerkiksi toimitusjohtajakurssia, kehittämisvalmennusta kasvuyrityksille ja markkinointipäällikkökurssia. Vuositasolla KASVU voimaa kehittyville yrityksille -hankkeessa on tavoitteena osallistua noin 300-350 yrityksen kehittämishankkeeseen asiantuntijapalveluita tai valmennusta tarjoamalla. (KASVU voimaa kehittyville yrityksille.)

### 2.3 Kasvukipu

Useiden potentiaalisten suomalaisten yritysten kasvu loppuu ”ennenaikaisesti”. Kasvun tyrehtymisen syinä on erilaisia ongelmia. Näitä ovat muun muassa rahoituksen saamisen vaikeudet, osaavan työvoiman hankkimisvaikeudet, markkinoinnin puutteellisuus ja yrityksen ”tyytyminen nykytilaansa”. Nykytilaan tyytyminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ei etsi enää aktiivisesti kasvua, vaan tyytyy omaan markkina-asemaansa. Tämä opinnäytetyö keskittyy käsittelemään yritysten asenteita, joilla ne pystyvät aktiivisesti tekemään työtä yritystensä kasvattamisen puolesta.

Kasvuvaiheen hidastuttua monesti yritykset niin sanotusti tyytyvät saavuttamansa asemaan. Pk-sektorilla näitä tyytymispisteitä voivat olla esimerkiksi tietyn liikevaihdon saavuttaminen, tietty prosenttimäärä markkinoista tai tietty määrä työntekijöitä. Yrityksen tavoitteena ei ole enää aktiivisesti lisätä markkinaosuuttaan tai palkata lisää

työntekijöitä kasvun edistämiseksi, vaan pikemminkin varmistaa nykytilanteen säilyminen, vaikka kasvumahdollisuuksia vielä olisikin.

Kestävä hyvinvointi edellyttää kasvavia yrityksiä, jotka luovat uusia työpaikkoja ja siten lisäävät taloudellista menestystä. Työikäisen väestön määrän vähetessä tuottavuuden parantamisen merkitys kasvaa entisestään. ELY-keskukset hankkivat ja tuottavat palveluja, joilla vahvistetaan yritysten kilpailukykyä, myös haastavina aikoina. Pääpaino kehittämisessä on uusien alojen, kasvuyritysten, yhteistyön ja kansainvälistymisen saralla. (ELY-keskusten strategia vuosille 2012-2015.)

### 2.3.1 Miksi kasvua tarvitaan

Valtio ja kunnat tavoittelevat yritysten kasvua pääasiallisesti työllistävän vaikutuksen ja sitä kautta saatavan verotulon kasvun johdosta. Tämä koskee sekä yksityisiä henkilöitä, että yrityksiä. Tästä ovat hyvänä esimerkkinä useat eri yrityspalvelut, joita pyritään tarjoamaan vastikkeetta tai ainakin edullisesti yrityksille, jotta niiden toimintaa voidaan kehittää. Näitä yrityspalveluja tarjoavat esimerkiksi ELY-keskukset, Sitra ja Tekes.

Kysymykseen, mihin kasvua tarvitaan, vastataan usein perusteluilla, että kasvu parantaa yrityksen tulosta ja auttaa selviytymään paremmin pitkällä aikavälillä. Kasvulla ei kuitenkaan ole yksiselitteistä yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Lähes kaikki yritykset kuitenkin tavoittelevat kasvua ja moni yritys mainitsee kasvun jopa tärkeimmäksi tavoitteekseen. Mikä saa yritykset tavoittelemaan kasvua?

Edward Hess, Darden Business Schoolin professori, esittää että kasvuhakuisuus on mentaalinen malli, joka määrää suunnittelua ja toimintaa ilman, että sitä kyseenalaistetaan millään tavalla. Liike-elämässä vallitsee Hessin mukaan monia erilaisia mentaalisia malleja, jotka eivät pohjautu aina siihen miten tosia ne ovat. Yksi tällainen mentaalinen malli liittyy kasvuun. Yleisesti ajatellaan, että kasvu ei ole pelkästään suotavaa, vaan peräti pakollista. Ajattelumallina on usein; ellei yritys kasva, se kuihtuu ja kuolee pois. (Hess 2010 teoksessa Vuori 2011, 118.)

Hessin mukaan kasva tai kuole -ajattelumalliin liittyy neljä keskeistä uskomusta;

1. Liiketoimintayritysten pitää kasvaa, tai muuten ne kuolevat.
2. Kasvu on aina hyvä asia.
3. Etenkin pörssiin listattujen yritysten kasvun pitää olla kaiken lisäksi tasaista.
4. Listattujen yritysten menestyksestä kertoo parhaiten kvartaaleittain mitattu, tasaisesti kasvava tulos. (Hess 2010 teoksessa Vuori 2011, 118.)

Edward Hessin mukaan kasva tai kuole -ajatusmalli on yrityksille vahingollinen ja epärealistinen. Empiiristen tutkimusten mukaan yritykset eivät kasva edellä mainitun mentaalimallin mukaisella tavalla ja siksi olisi syytä luopua kasva tai kuole -ajatusmallista. Kasvun tavoittelusta ei kuitenkaan tule luopua Hessin mukaan, sillä se on hyvä ja tavoiteltava asia, mikäli kasvu on autenttista. Autenttisella kasvulla tarkoitetaan sitä, että yritys kehittyy omassa liiketoiminnassaan paremmaksi kuin aikaisemmin. Yrityksen tärkein tavoite, liiketoiminnan kehittäminen, tarkoittaa käytännössä parempien tuotteiden ja palvelujen tarjoamista, liiketoimintaprosessien kehittämistä, tehokkuuden lisäämistä tai kilpailukykyyn parantamista. Ennen kaikkea autenttinen kasvu on sitä, että yritys pystyy lunastamaan asiakkailleen antamansa arvolupauksen entistä paremmin. (Hess 2010 teoksessa Vuori 2011, 123-124.)

### 2.3.2 Keinoja kasvuun

Yrityksen tärkein kasvun edellytys on sen omistajien tahto ja sitoutuminen yrityksen arvon kasvattamiseen. Ilman näkemystä ja sitoutumista yrityksen kasvuun yksittäiset toimet tuotteissa, palveluissa tai yrityksen järjestelmissä eivät tuota pysyvää kasvua. Yksittäinen toimenpide voi parantaa yrityksen toimintaa hetkellisesti, välillä myös pidempäänkin, mutta tavoitellessa kasvua, tulee tarkastella asioita laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin kasvun edellytysten toteutumisiksi. (Matikainen 2007, 28.)

Yrityksen kasvuun on erilaisia mahdollisuuksia. Kasvava yritys tarvitsee usein ulkopuolista rahoitusta toteuttaakseen kasvuun tähtääviä toimenpiteitä. Varsinkin uusilla yrityksillä voi olla ongelmia saada rahoitusta: kassavirtaa ei ole itsellä vielä tarpeeksi ja ulkopuolisilta rahoittajilta puuttuu uskoa. Valtiovalta on pyrkinyt järjestämään palveluja, joilla tarjotaan apua, opastusta ja myös rahoitusta yritysten laajentumishankkeiden tueksi.

Rahoitushaasteiden ratkaisemisen jälkeen yrityksillä on erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa kasvustrategiaansa. Näitä ovat:

1. Orgaaninen kasvu eli yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen.
2. Yrityssostot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt.
3. Pääomasijoittajien mukaantulo.
4. Yrityksen kansainvälistyminen tai tavoitteiden asettaminen jo alussa maailmanlaajuisiksi. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18.)

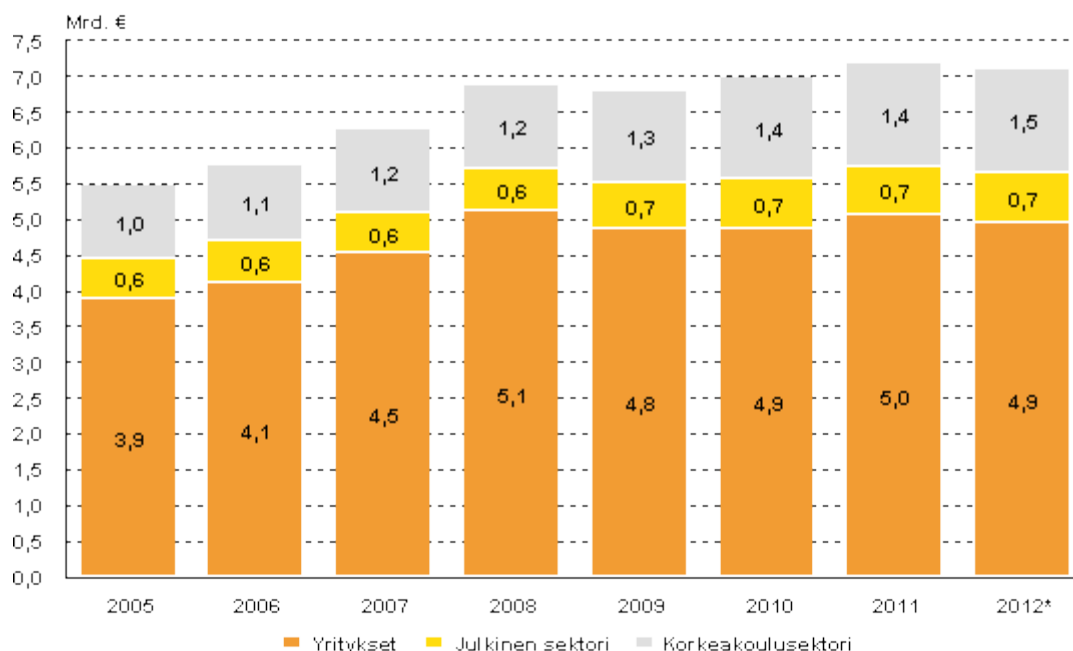
Yritys voi kasvattaa markkinaosuuksiaan edellä mainituin tavoin. Hirvikorven ja Swanlungin esittämässä listassa ei selkeästi mainita esimerkiksi uusien tuotteiden mahdollistamaa kasvua. Orgaaninen kasvu kuitenkin pitää sisällään hyvin laajan valikoiman erilaisia kasvun mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi markkinaosuuden tai -alueen laajenemisen ilman yritysjärjestelyjä sekä tuotteiden ja palveluiden myynnin lisäämisen omalla toimialalla. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23.) Yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen sisältää usein myös useampia elementtejä kerrallaan, esimerkiksi pääomasijoittajien mukaantulon jälkeen yritys voi päättää pyrkiä kansainvälisille markkinoille. Kasvua ei aina voida tarkastella yksittäisinä toimenpiteinä ja niiden seurauksina, vaan kasvua tulisi arvoida kokonaisvaltaisesti.

Yrityksen kasvu tuo mukanaan tarpeen organisaation henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa kolmeen alueeseen. Ensimmäinen on ammatillinen kehittäminen, jonka kohteena on operatiivisen toiminnan kannalta välttämättömät tiedot, taidot ja osaaminen. Kehittämistä toteutetaan tällä alueella usein perinteisen koulutuksen muodossa. Toisen osa-alueen muodostaa työyhteisön kollektiivinen kehittäminen eli työyhteisön jäseniä yhdistävien prosessien toiminnan parantaminen. Kolmas osa-alue on avainhenkilöstön kehittäminen. Avainhenkilöstöllä tarkoitetaan tavallisesti nykyistä ja tulevaa johtoa ja keskeisesti organisaation suoritukseen vaikuttavia asiantuntijoita. (Luoma & Salojärvi 2007, 22-23.) Opinnäytetyöni käsittelee avainhenkilöstön ja erityisesti johdon kehittämistä yrityksen kasvun mahdollistajana.

### 2.3.3 Kasvun ongelmia

Suomesta löytyy paljon insinööritaitoa. Tuotteita osataan suunnitella ja valmistaa, mutta niiden markkinointi ja myyminen asiakkaille aiheuttaa ongelmia. Kotimaan markkina-alue on pieni ja kansainvälistyminen nähdään useasti haastavana askeleena.

Insinööriosaaminen on kuitenkin Suomessa huippuluokkaa. Todisteena sitoutumisesta tutkimus- ja kehitystyöhön Suomi sijoittuu OECD-maiden kärkijoukkoon bruttokansantuotteeseen suhteutettuna tutkimus- ja kehityspanoksia vertailtaessa. Yritykset Suomessa ovat kantaneet päävastuun tutkimus- ja kehityspanosten kasvusta. Kuvio 1 osoittaa, että kasvu tutkimus- ja kehitystoiminnan kuluissa oli maltillista vuoteen 2011 saakka ja sen pääpaino oli yrityssektorin kasvussa. Vuoden 2012 luvut ovat arvioita ja niitä ei arvioda sen tarkemmin. (Tutkimus- ja kehitysmenot eri maissa.)



Kuvio 1. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot sektoreittain 2005-2012. (Tutkimus- ja kehittämismenojen muutos.)

Tietoa ja taitoa tehdä uusia innovaatioita riittää Suomessa. Kuitenkin vain harva innovaatio kehittyy taloutta vaurastuttavaksi liiketoiminnaksi. Syitä kasvun esteille on erilaisia. Teknologiaavetoisten yritysten fokus tulisi olla asiakaskeisyydessä ja kasvuhakuisessa liiketoiminnassa, tuotekeskeisyyden sijasta. Innovaatio, joka tuottaa kasvua, tulisi olla määritelty asiakkaan tarpeeseen eikä vain tekninen taidonnäyte. Kärjistäen voisi sanoa, että Suomessa voidaan suunnitella ensin tuote tai palvelu ja vasta sitten markkinat sille. (Tarjanne 2007, 15-17.)

Suomessa on tarve saada lisää riskisijoittajia ja -rahastoja tukemaan yritysten kasvua. Mitattaessa vuosittain sijoitettua riskirahaa suhteessa bruttokansantuotteeseen Suomi putoaa tutkimus- ja kehitysmenojen kärkipaikalta lähemmäs keskikastia. Ruotsi,

läntinen naapurimme, käyttää huomattavasti enemmän riskirahaa kasvuyrityksiin. (Riskirahan määrä Euroopassa, 30, 32.)

Yleinen heikko taloustilanne hidastaa investointien tekemistä kasvuyrityksissä ja monesti ensimmäinen säästön kohde on henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön ja organisaation kehittäminen on kuitenkin keino varmistaa yrityksen jatkuva menestys ja kilpailukyvyyn säilyminen myös haastavina aikoina.

*”Huonon taloustilanteen aikana leikataan kuluja, mutta henkilöstön valmennuksesta ei tule karsia. Päinvastoin. Henkilökohtaisen kasvun lisäksi valmennettava pystyy kehittämään myös yrityksen liiketoimintaa ja tuotteita. Valmennuksen näkyvät tulokset ovat selviä niin henkilökohtaisessa arvioinnissa kuin organisaationkin tasolla.”* (Karjalainen 2013.)

### **3 Pienet ja keskisuuret yritykset kasvun vetureina Suomessa**

#### **3.1 Pieni ja keskisuuri (kasvu)yritys**

Pienen ja keskisuuren yrityksen määrittelyssä yrityksen tulee täyttää seuraavat kriteerit:

1. palveluksessa on oltava alle 250 työntekijää ja
2. vuosiliikevaihdon on oltava enintään 50 milj. euroa tai taseen loppusumma enintään 43 milj. euroa sekä
3. yrityksen on oltava riippumaton eli korkeintaan 25% yrityksen pääomasta tai osakkeista saa olla muun kuin pk-yrityksen hallussa (ulkopuolisen yrityksen esimerkiksi kunnan omistuksessa). (Pk-yritys.)

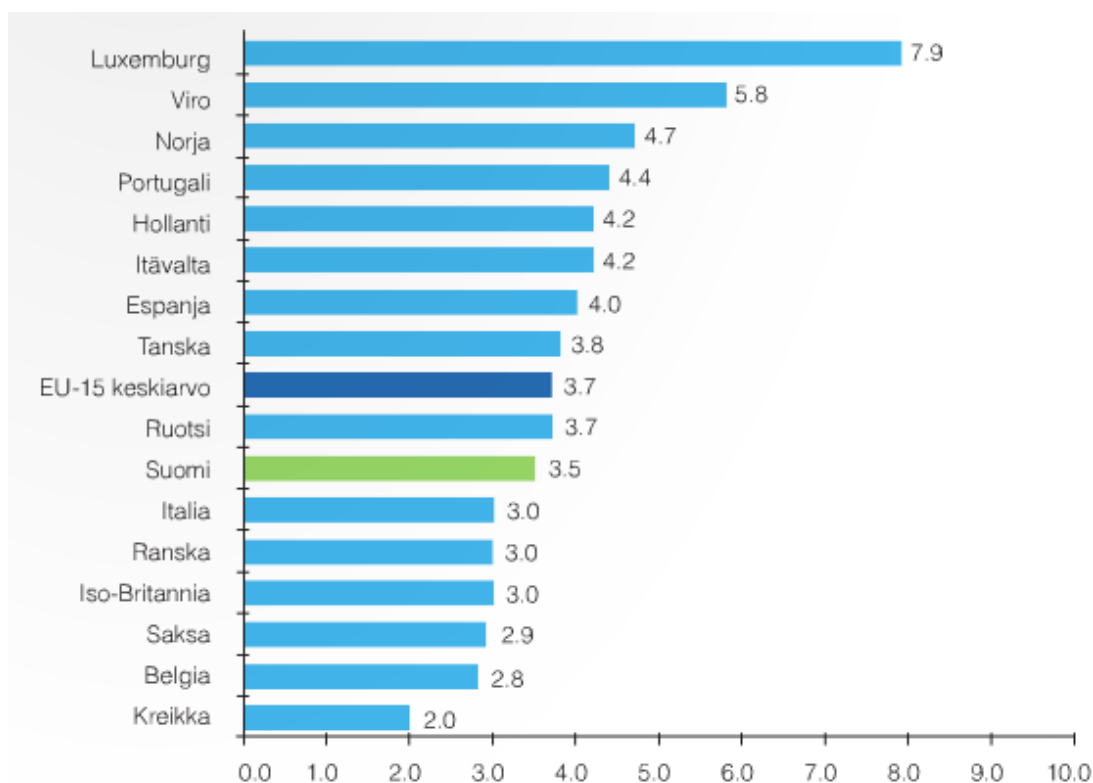
Tilastorekisterikeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2011 hieman reilut 322 000 yritystä. Poislukien maa-, metsä- ja kalatalouden toimialat yrityksiä oli noin 266 000. Alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä koko yrityskannasta oli yli 93%. Alle 250 henkilöä työllistävien- eli pk-yritysten osuus yrityskannasta oli peräti 99,8%. Suomalaiset voittoa tavoittelevat yritykset työllistivät vuonna 2011 noin 1,42 milj. henkilöä. Pk-sektori työllisti noin 890 000 henkilöä, josta neljännes oli mikroyrityksissä (alle 10 henkilöä). (Pk-yritysbarometri 1/2013, 9.)

Viime vuosina syntyneistä uusista työpaikoista merkittävä osa on kasvuyritysten luomia. Yli kymmenen henkilöä työllistävät korkean kasvun yritykset ovat tuottaneet

Suomelle viimeisen kolmen vuoden aikana yli 50 000 uutta työpaikkaa. Kun otetaan mukaan pienimmätkin eli alle 10 henkilöä työllistävät kasvuyritykset, on työpaikkoja saatu lisää noin 100 000. (Kasvan, siis elän, 7.)

Kasvuyritys on puolestaan yritys, joka kasvaa kolmen vuoden ajan 20 % vuodessa joko liikevaihdolla tai henkilöstön määrällä mitattuna. Mitattaessa liikevaihdon kasvulla Suomessa on noin 1400 kasvuyritystä, mutta määrä tippuu noin puoleen siitä, jos kasvuyrityksiä mitataan henkilöstön määrän kasvulla. Huippuluokan kasvuun päässeitä yli kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä, jotka ovat joka vuosi vähintään tuplanneet henkilöstönsä, on Suomessa alle 20. (Kasvan, siis elän, 7.)

Kasvuyritykset ovat luoneet huomattavaa kasvua viime vuosina, mutta Suomessa on silti edelleen kohtalaisen vähän yrityksiä. Kun työllistäviä yrityksiä ylipäättään on niukasti, ei auta vaikka koko joukosta usea täyttäisikin kasvuyrityksen kriteerit. Kuviossa 2 on eriteltynä eri EU-maiden tilastoja. Kuviosta huomaa, että Suomessa on tällä hetkellä yli kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä vähän suhteessa väkilukuun. Suomi (3,5) on EU-15 keskiarvoa (3,7) hieman jäljessä ja esimerkiksi eteläistä naapuria Viroa (5,8) huomattavasti jäljessä. (Kasvan, siis elän, 11.)

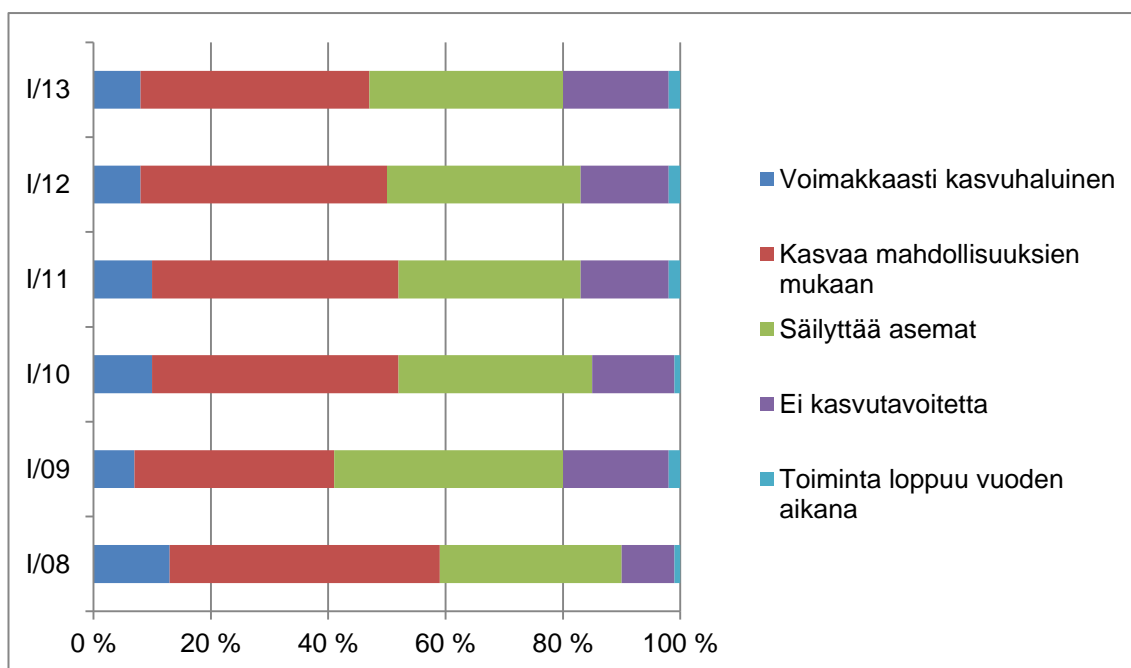


Kuvio 2. Yli kymmenen henkilöä työllistävät yritykset 1000 asukasta kohti valituissa eurooppalaisissa vertailumaissa. (Kasvan, siis elän, 11.)



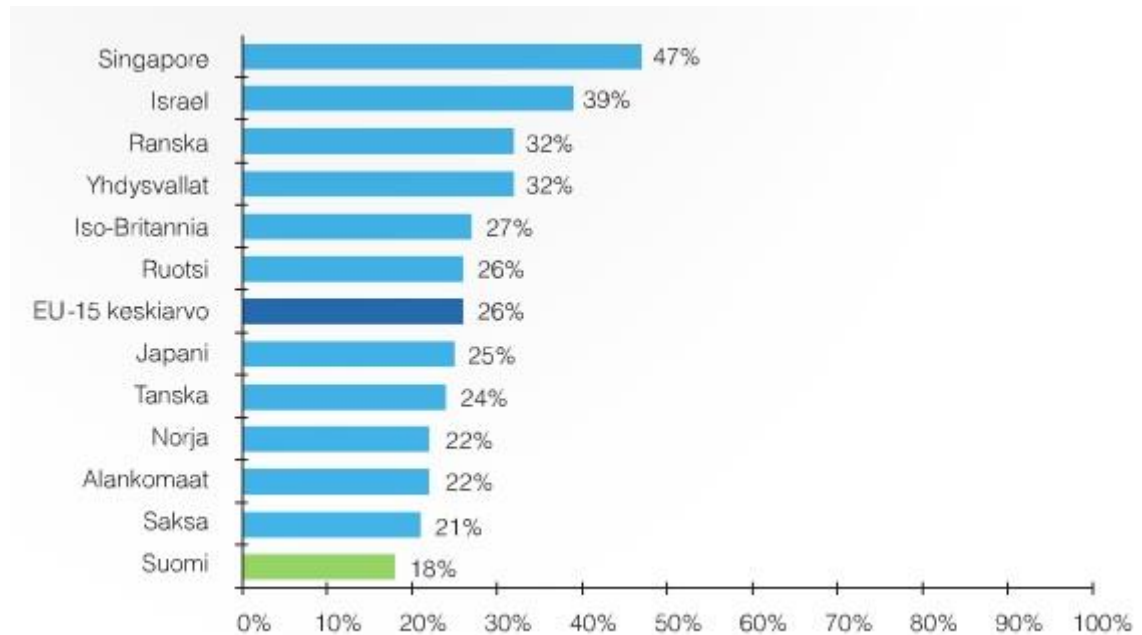
### 3.2 Pienten ja keskisuurten yritysten nykytilanne ja tulevaisuus

Suomen Yrittäjien teettämän tutkimuksen mukaan yrityksistä 8 % ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhaluista ja 39 % yrityksistä pyrki kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Samassa tutkimuksessa selvisi, että yritysten kasvuhalukkuus on laskenut kolmella prosenttiyksiköllä taloudellisen epävakauden johdosta. Suurta muutosta ei ole viime vuosina tapahtunut, mutta kasvuhalukkuus on ollut tasaisessa laskussa vuodesta 2011 alkaen. Kuitenkin kasvuhalukkuus on selkeästi korkeampi kuin vuoden 2009 synkimmässä vaiheessa. (Pk-yritysbarometri 1/2013, 22.)



Kuvio 3. Kasvuhakuisuuden kehitys (Pk-yritysbarometri 1/2013, 22.)

Aloittelevien uusien yrittäjien usko tulevaisuuteen on Suomessa melko heikkoa verrattuna muihin maihin (kuvio 4). Ainoastaan 18 % aloittelevista yrittäjistä uskoo työllistävänsä vähintään viisi henkilöä seuraavan viiden vuoden kuluessa. Muut pohjoismaat ovat huomattavasti lähempänä EU-keskiarvoa (26 %). Tulevaisuuden työllisyyden kasvun ja kehityksen varmistamiseksi tulee löytää keinoja kannustaa yrityksiä nykyistä kunnianhimoisempiin tavoitteisiin, varsinkin yrityksen kasvun suhteen. (Kasvan, siis elän, 7.)



Kuvio 4. Nuoret yritykset, jotka uskovat työllistävänsä viisi henkilöä viiden vuoden sisällä valituissa vertailumaissa. (Kasvan, siis elän, 6.)

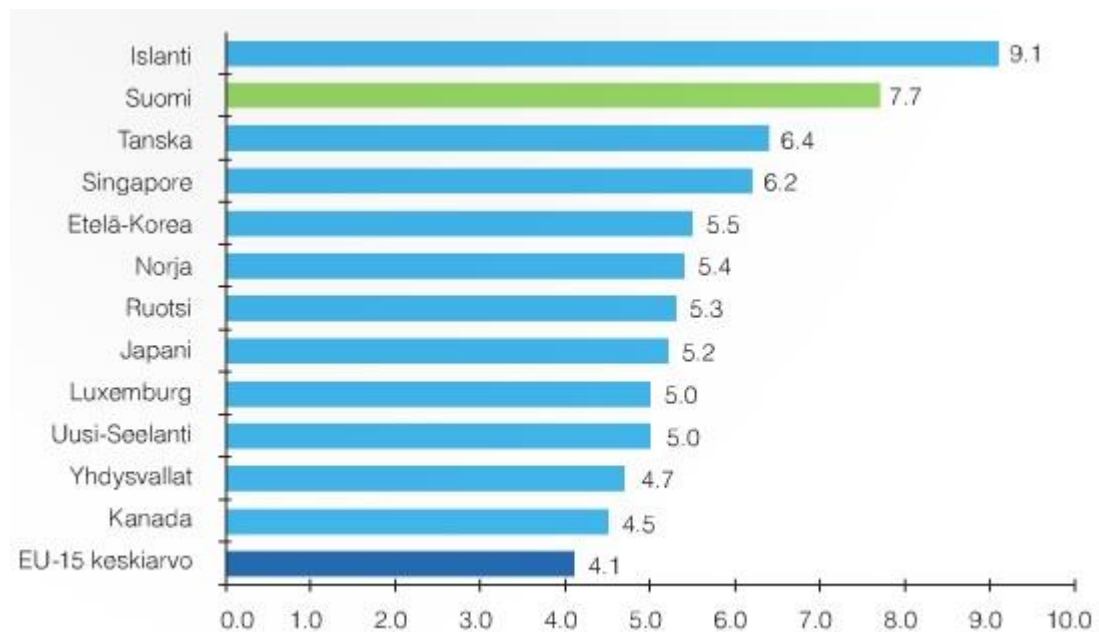
### 3.3 Toimintaympäristö

Suomessa on suhteellisen vähän voimakasta kasvua tavoittelevia pk-yrityksiä. Vähintään 30 % vuosittaiseen liikevaihdon kasvuun pyrkiviä työnantajayrityksiä on vain 10 %. Sen sijaan maltillista, vähintään 10 % kasvua tavoittelee noin puolet kaikista työnantajayrityksistä. (Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa.)

Suomi oli maailman toiseksi paras maa yrittämiseen tammikuussa 2013 Grant-Thorntonin julkaiseman Global Dynamism Index 2012 -tutkimuksen mukaan. Tutkimuksessa parhaaksi maaksi nousi Singapore ja parhaaksi eurooppalaiseksi Suomi. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa maiden businessympäristöjen dynaamisuutta, tieteen ja teknologian edistyskäsilyttä, työvoiman, inhimillisen pääoman, talouden kasvun ja rahoitussektorien osa-alueiden kehittymistä. (Global Dynamism Index 2012, 7.)

Suomessa suhtautuminen yrittäjyyteen on myönteisempää kuin monissa vertailumaissa. Lähes kaikki suomalaiset pitävät yrittäjiä uusia tavaroita ja palveluita tuottavina innovaattoreina sekä työpaikkojen luojina. Suomalaisten mielipiteet ovat näiltä osin jopa positiivisempia kuin vastaavat näkemykset esimerkiksi USA:ssa, Ruotsissa, Virossa tai Saksassa. (Kasvan, siis elän, 17.)

Suomessa on erittäin hyvät lähtökohdat innovaatioiden tekemiseen. Maista, joista vertailukelpoista tietoa on saatavilla, on Suomessa väkilukuun suhteutettuna toiseksi eniten maailmassa uuden kehittämiseen keskittyviä ammattilaisia (kuvio 5). Euroopan Unioniin 15 ensimmäisen maan joukossa liittyneiden keskiarvoon nähden Suomessa on lähes kaksinkertainen määrä potentiaalisia keksijöitä ja innovaattoreita väkilukuun suhteutettuna. (Kasvan, siis elän, 17.)



Kuvio 5. Niiden ammattilaisten määrä tuhatta asukasta kohti, jotka ovat mukana uuden tiedon, tuotteiden, prosessien, metodien tai systeemien konseptoinnissa tai luonnissa. Luvut vastaavat täysipäiväistä työpanosta. (Kasvan siis elän, 16.)

## 4 Coaching

### 4.1 Mitä on coaching?

Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachingin seuraavasti:

*"Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja syvällistä kehitystä. Coaching antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen ja intoa tavoitteiden saavuttamiseen."* (Suomen Coaching-yhdistys.)

Coaching tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Coach eli

valmentaja auttaa valmennettavaa yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko potentiaalin. Lisäksi valmentaja pyrkii löytämään yhdessä valmennettavan kanssa myös käyttämättömän potentiaalin ja valjastamaan sen käyttöön. Näin valmennettavalla on mahdollisuus saavuttaa ja jopa ylittää omat tavoitteensa. Saavuttamalla omat tavoitteensa ja valjastamalla oman potentiaalin käyttöönsä valmennettava pystyy auttamaan koko organisaatiotaan menestymään. (Suomen Coaching-yhdistys.)

Coachingin avulla yritykset voivat saavuttaa huomattavia parannuksia. Yksilötason tuloksina voi olla muun muassa yhteistyön merkittävä parantuminen, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kasvu sekä erilaisten ristiriitatilanteiden väheneminen. Yritystason tuloksina taas voi olla tuottavuuden, laadun ja tuloksen kasvua, asiakastytyytyväisyyden paranemista ja organisaation sitoutuneisuuden vahvistumista. (Suomen Coaching-yhdistys.)

Coaching tarkoittaa menetelmiä, keinoja ja asenteita, joilla voidaan auttaa valmennettavaa saavuttamaan työssään omat tai organisaation hänelle asettamat tavoitteet. Coaching pyrkii parantamaan ammatillista suorituskkyä sekä osaamista. Coachingista käytetään myös muita termejä kuten valmentaminen tai sparraus. Muiden termien käyttö on perusteltua, mutta alalle syntynyt yleisnimitys coaching kuvaa hyvin työhön liittyvää keskustelullista valmentamista. Coaching on Suomessa melko uusi ilmiö ja sen johdosta vierasperäisen sanan käyttö on yleistä valmentamiseen liittyvissä julkaisuissa. (Hirvihuhta 2006, 6-7.)

Valmennusprosessin toteuttaa normaalisti kolme osapuolta: organisaatio, valmennettava(t) ja valmentaja. Organisaatio tarkoittaa yksityisiä yrityksiä, valtion ja kuntien organisaatiota tai järjestöjä, jotka tilaavat coaching-palvelun ja määrittelevät prosessin tavoitteita. Valmennettava(t) tarkoittaa henkilöä tai henkilöitä, joita coaching-prosessi koskee ja joiden suoriutumista yritetään työelämässä kehittää organisaation tavoitteita vastaaviksi. Valmentaja on puolestaan prosessia ohjaava ammattilainen. (Pohjanheimo 2007, 39-40.)

Suomen ensimmäinen virallinen coachien yhteenliittymä Suomen Coaching-yhdistys ry, perustettiin vuonna 2004. Kansainvälisen coaching-yhdistyksen suomalainen paikallisyhdistys ICF Finland perustettiin puolestaan vuonna 2007. (Carlsson & Forssell 2012. 32.) Voi siis perustellusti sanoa, että coaching on kasvattanut suosiotaan viime

vuosina. Syy tähän on liiketoimintaympäristön nopea muuttuminen. Tämän päivän työelämän haasteet ja muutokset tulevat vastaan hyvinkin nopeasti. Coaching on erinomainen työkalu muutoksen hallitsemiseen ja johtamiseen. Coaching tarjoaa työkaluja sekä esimiehelle että alaiselle, jotka tekevät itsenäistä asiantuntijatyötä. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.)

#### 4.2 Kohderyhmät ja käyttötavat

Coaching on oivallinen kehittämisväline, kun halutaan lisätä valmennettavan motivaatiota, vastuunottoa tai tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa. Myös johtajana tai omassa työroolissa kehittyminen sekä omien rutiinien tehostaminen ovat osa coachingin ydintä. Coaching muun muassa mahdollistaa entistä valveutuneempaa ja luovempaa ajattelua, kirkastaa tulevaisuuden tavoitteita, tukee omien vahvuuksien oivaltamista sekä tukee tavoitteisiin pääsemistä. (Carlsson & Forssell 2012, 49-50.)

Suurin hyöty valmennuksesta on henkilölle, jolla on vaativa, käsitteellistä ajattelua vaativa työ. Coachingissa hän saa keskustelukumppanin, joka haastaa hänet ajattelemaan tarkemmin tavoitteitaan, voimavarojaan ja haasteita, joita hän kohtaa työssään. Niin sanotusti suorittavassa työssä valmennus ei ole yhtä tehokasta. Valmennuksen fokus suorittavassa työssä on enemmän työn tavoitteiden, ryhmän osaamisen, asiakkaiden odotusten ja tulevien kehityshaasteiden kirkastamisessa. (Hirvihuhta 2006, 10.)

Useimmiten valmennuksen maksaa organisaatio. Organisaatio, vähintäänkin yhteistyössä valmennettavan kanssa, määrittelee valmennuksen tavoitteet. Onnistuessaan valmennus auttaa kirkastamaan organisaation tehtävää yksilölle selkeämmin. Yksilön ymmärtäessä työtehtävänsä merkityksen, hänen sitoutumisensa organisaatioon paranee ja työtyytyväisyys lisääntyy. Myös yhteistyötaidot ja niiden kehittäminen nousevat esiin valmennuksessa. Valmennus kehittää täten myös organisaation yhteistyötä. (Hirvihuhta 2006, 10-11.)

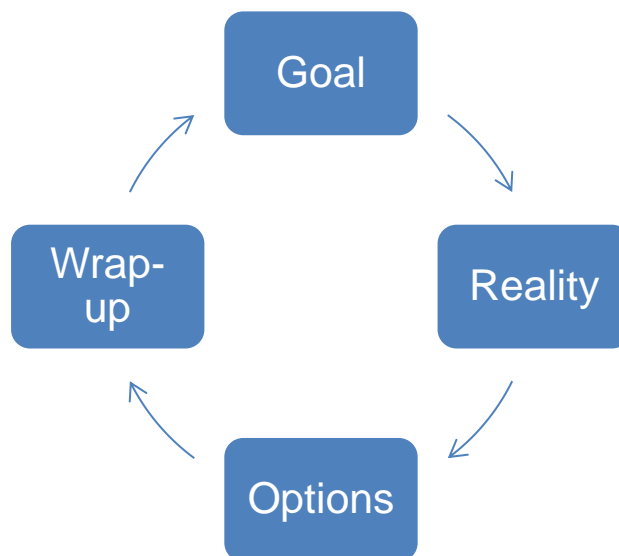
Valmennustapaamisista on hyötyä kehitettäessä organisaation toimintaa tai yksilöiden oppimista ja osaamisen soveltamista käytäntöön. Erityisesti organisaation kohdatessa nopeita muutoksia tai esimerkiksi kun strategia määritellään uudelleen, on hyvä

tarkastella omaa toimintaa, päätöksiä ja ratkaisuja yhdessä jonkun ulkopuolisen kanssa. (Hirvihuhta 2006, 12.)

### 4.3 Coaching -menetelmiä

#### 4.3.1 Grow-malli

Grow-malli on kansainvälisesti käytetty ja se perustuu neljään eri vaiheeseen, joiden avulla valmennettavaa ohjataan pääsemään tavoitteisiinsa. Mallin kehittäjästä ei ole varmuutta. Neljä eri vaihetta muodostaa ratkaisu- ja tavoitekeskeisen GROW-mallin, jonka olennaisena osana on kysyä, havainnollistaa, ajatella luovasti ja tilannekohtaisesti eri tilanteissa.



Kuvio 6. GROW-malli. (Landsberg 2003, 31.)

Ensimmäinen vaihe eli Goal, on tavoitteen asettaminen. Valmennustilanne aloitetaan valitsemalla kyseisen tapaamisen keskustelun aihe ja tavoite, johon keskustelulla halutaan päästä tapaamisen aikana (voi olla myös pidemmän aikavälin tavoite). (Landsberg 2003, 30-31.) Valmentaja voi esimerkiksi tiedustella mitä valmennettava tahtoo saavuttaa coaching-tapaamisten yhteydessä. Valmennettava päättää tässä esimerkissä tahtovansa parantaa kommunikaatiotaitojaan alaisiaan kohtaan.

Tavoitteeseen pääsy edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan seurata ja arvioida. Kirjassa Valmentava johtajuus

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas ovat suomentaneet SMART-muistisäännön tarkoittamaan seuraavaa: toimintasuunnitelman tulisi olla saavutettavissa (S), mitattavissa (M), aikaan sidottu (A), rajattu (R) ja tärkeä (T). Kun suunnitelmana on SMART, tavoite muuttuu todennäköisemmin todeksi. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 219.)

Tämä tarkoittaisi vaikkapa seuraavaa: tavoitetta kehittyä paremmaksi viestijäksi alaisille (S), esimiehen viestinnän kehittymistä tullaan mittaamaan alaisilta kerätyltä palautekyselyllä (M). Palautekysely toistetaan puolen vuoden kuluttua valmennuksen alkamisesta (A) ja se koskee esimiehen tiimiin kuuluvia alaisia (R). Esimiehellä on aito halu kehittyä paremmaksi viestijäksi alaisilta saamansa palautteen johdosta (T).

Tavoitteen asetannasta seuraava askel on todellisuuden määrittäminen eli Reality. Toisessa vaiheessa tulee määrittää valmennettavan nykyisen osaamisen taso. Tämä on tärkeää, jotta valmentajalla ja valmennettavalla on mahdollisimman selkeä ja yhtenäinen kuva valmennettavan osaamisen tasosta. Lisäksi valmentajan tulee antaa tarkkaa ja kohdennettua palautetta. (Landsberg 2003, 30-31.) Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiehelle annetaan palautetta, jossa kerrotaan miten ja missä tilanteissa alaisten on vaikea saada häneen kontaktia. Huono vaihtoehto olisi antaa palautetta, että esimies ei ole koskaan läsnä, kun häntä tarvitaan.

Todellisuutta määritellessä valmentajan tulee välttää tekemästä ja tarvittaessa korjata vääriä olettamuksia. Väärät olettamukset saattavat syntyä ennakoluuloista, liioittelusta, vähättelystä, mielipiteistä tai arvosteluista. (Landsberg 2003, 30-31.) Esimerkissä tämä voisi tarkoittaa esimiehen vääristynyttä käsitystä siitä, että hän viestii alaisilleen riittävästi, mutta ongelma olisikin alaisissa, koska he eivät uskalla kysyä oikeista asioista.

Kolmas askel on vaihtoehdot eli Options. Vaihtoehtojen määrittelyssä tulee etsiä keinoja ja tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää, että valmennettava tuo omia ehdotuksiaan esille. Valmentajan vastuulla on löytää mahdollisimman monta vaihtoehtoa. Valmennettavalla voi olla muodostunut omia henkilökohtaisia suosikkeja tai esteitä tiettyjen vaihtoehtojen ympärille, jotka muuten voisivat olla arvokkaita. Valmentajan vastuulla on tarjota varovasti vaihtoehtoja valmennettavalle, jotta lopputuloksena syntyisi mahdollisimman laaja valikoima eri vaihtoehtoja tavoitteen toteuttamiseksi. Lisäksi valmentajan vastuulla on varmistaa, että valmennettava päätyy

myös valitsemaan yhden tai useamman vaihtoehdon saavuttaakseen tavoitteensa. (Landsberg 2003, 30-31.)

Esimerkissä valmennettavalla voi olla selkeä näkemys, että tilanteen korjaamiseksi ja tavoitteeseen pääsemiseksi hän vaikka yrittäisi varata kalenterista yhtenä päivänä aikaa alaisille ja heidän huolilleen. Valmentajan tehtävänä tässä tilanteessa olisi haastaa valmennettavaa laajentamaan ajattelumalliaan ja tuomaan keskusteluun jopa uusia ulottuvuuksia, kuten esimiehen toiminta sähköpostiviestinnässä tai työn ulkopuolella tapahtuva kommunikaatio. Tärkeää on kuitenkin valmennettavan oma suhtautuminen ehdotettuihin vaihtoehtoihin: valmentaja ei voi yksin määritellä prosessin vaihtoehtoja.

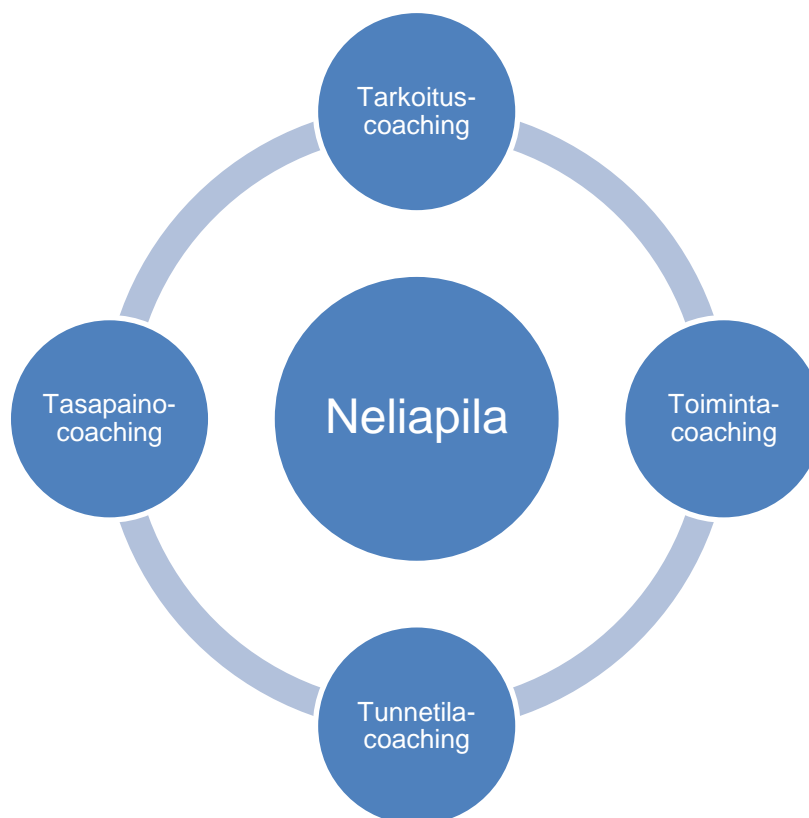
Viimeisessä yhteenvetovaiheessa eli Wrap-upissa, pyritään sitouttamaan valmennettava valittuun vaihtoehtoon tavoitteen saavuttamiseksi. On tärkeää, että valmentaja ja valmennettava määrittävät mahdolliset esteet ja ongelmakohdat tavoitteeseen pääsemisessä. Lisäksi yhteenvedossa tulee luoda aikataulu tavoitteiden toteuttamisen suhteen. (Landsberg 2003, 30-31.)

Aikataulun luominen ja ongelma-kohtien määrittäminen ovat myös esimerkissä tärkeitä askeleita yhteenvedon kohdalla. Esimies yhdessä valmentajan kanssa luo aikataulun tavoitteissa onnistumiselle. Tämä tarkoittaa myös lyhyemmän aikavälin askeleiden määrittämistä, jotta asetettuun tavoitteeseen päästään.

#### 4.3.2 Neliapilametodi

Neliapilametodin kehittivät Maria Carlsson ja Christina Forssell (2012.) Neliapilametodin kehittäminen on lähtenyt oivalluksesta, että moni coachin roolissa toimiva tai coachin rooliin haluava esimies pitää coaching-keskustelun eteenpäin viemistä haasteellisena vankasta teoriapohjasta huolimatta. Neliapilametodi tarjoaa käytännön työkalupakin useiden tyyppisten coaching tilanteiden avuksi. Oivaltavan coachingin aihepiirit on mallissa jäsennelty neljään tyyppilliseen kokonaisuuteen, joilla kaikilla on omat coaching-työvälineensä. (Carlsson & Forssell 2012, 223-224.)





Kuvio 7. Neliapilametodi. (Carlsson & Forssell 2012, 223.)

Neliapilametodin avainajatus on joustavan otteen periaatteen mukainen: eri coaching-aihepiirien välillä voi sujuvasti liikkua, silloin kun se on hyödyllistä coachattavalle. Oivaltamisella on iso rooli coaching-prosessissa ja oivaltamista auttaa kohdata haaste eri näkökulmista. Neliapilametodin ei ole tarkoitus olla kaikenkattava malli, vaan oivaltavassa coachingissa voidaan hyödyntää hyvin laajasti erilaisia työvälineitä ja malleja. Neliapilametodia käyttämällä voi tehokkaammin yhdistää sopivat coaching työvälineet coachattavan kulloisiinkin tarpeisiin ja näin saavuttaa tuloksia nopeammin ja kestävämmiin. Neliapilamalli on eriteltynä osa-alueittain taulukossa 1. (Carlsson & Forssell 2012, 224-226.)

#### TARKOITUSCOACHING

*"Tarkoituuscoachingin päätehtävä on poistaa tarkoitusesteitä ja lisätä motivaatioita. Siinä tuetaan coachattavaa vastaamaan kysymyksiin "Mitä minä oikeasti haluan" ja "Miten sovellan tätä oivallusta arjessa?". Tämä tapahtuu työstämällä coachattavan unelmaa, missiota, arvoja ja innostavia vahvuuksia." (Carlsson & Forssell 2012, 227.)*

#### TOIMINTACOACHING

*"Toimintacoaching tähtää tietyn tavoitteen tai suunnitelman onnistuneeseen läpiviemiseen. Tyypilliset tilanteet, joissa toimintacoachingia voidaan käyttää, ovat vaativat projektit, muutosjohtamistilanteet, taitojen vahvistamishankkeet ja suoritustilanteet. Toimintacoachingissa kirkastetaan coachattavan suunnitelmaa, tuetaan tätä kytkeytymään omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa ja ylitetään toimintaesteitä niiden voimalla." (Carlsson & Forssell 2012, 234.)*

#### TUNNETILACOACHING

*"Tunnetilacoachingin tarkoitus on saada coachattavan negatiivinen tunnetila laukeamaan, jotta hän pystyisi taas keskittymään tehtäviinsä ja tavoitteisiinsa. Tunnetilacoaching on yksi voimallisimmista kirjassa esitellyistä coachingin muodoista. Kun on kerran onnistuneesti coachannut coachattavan negatiivisen tunnetilan läpi, tulokset näkyvät usein heti coachattavan toiminnan tehostumisessa ja luottamuksen lisääntymisessä." (Carlsson & Forssell 2012, 240.)*

#### TASAPAINOCOACHING

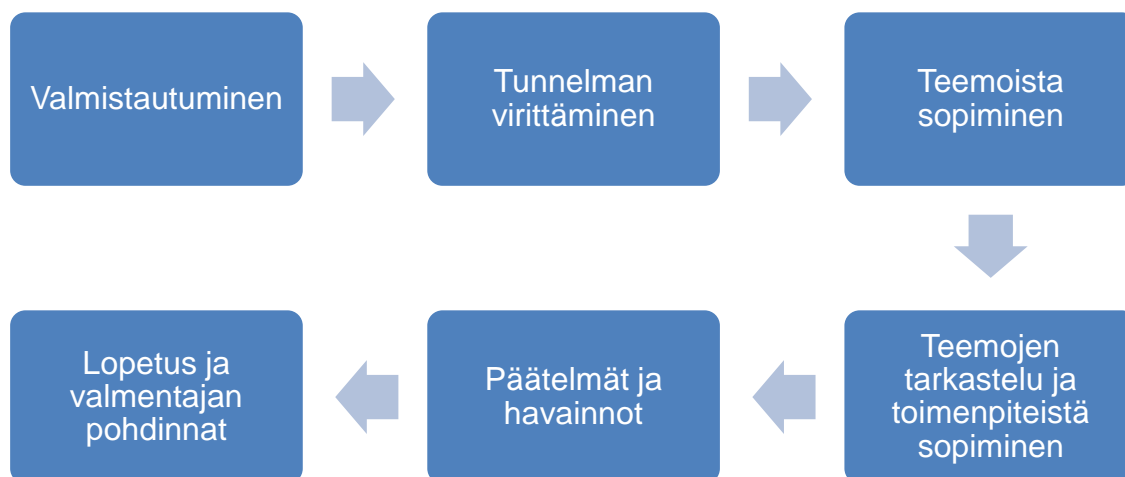
*"Tasapainoesteet nakertavat hyvinvointiamme ja jaksamistamme aiheuttamalla ajan mittaan mielen ja/tai kehon energiavajeen. Ne estävät meitä toimimasta, vaikka kaikki muu (arvopohja, tunnetasapaino) olisi nähtävästi paikoillaan. Tasapainocoachingin ytimenä on hyvän energiatasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen, jotta jaksamme elää arvojemme ja missiomme mukaisesti, tuntea itsemme energisiksi ja tavoitella meille merkityksellisiä asioita." (Carlsson & Forssell 2012, 245-246.)*

Taulukko 1. Neliapilametodin osat. (Mukaellen Carlsson & Forssell 2012, 227, 234, 240, 245-246.)

#### 4.4 Ryhmän valmentaminen

Coachingissa pääpaino on normaalisti yksilön oppimisessa, mutta myös ryhmäcoaching on mahdollista. Valmennuksen tavoitteet ovat ryhmäcoachingissa usein huomattavasti yrityslähtöisempiä. Yksilöiden henkilökohtaiset toiveet ja näkemykset coachingista voivat erota toisistaan niin paljon, että samaa vaikutusta kuin yksilö-

coachingissa ei välttämättä voida saada. Ryhmäcoaching tarjoaa kuitenkin positiivisena puolena sen, että valmennettaessa esiin tulee useita erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Vertaisarvio ja palaute koetaan merkittävänä, koska se tulee ihmisiltä, jotka ovat lähellä omaa arkityötä. (Pohjanheimo 2007, 51-52.)



Kuvio 8. Tyypillinen ryhmän valmennustilanne. (Mukaellen Hirvihuhta 2006, 118.)

Tyypillinen ryhmän valmennustilanne voidaan kuvata kuvion 8 avulla. Ensimmäisessä vaiheessa eli valmistautumisessa valmentaja kertoo tapaamisen yleiset tavoitteet ja ryhmän kokoonpanon. Valmentaja voi lähettää ryhmälle tapaamista koskevan viestin tai esitehtävän. Ennen tapaamista valmentaja miettii, miten hän kykenee parhaaseen lopputulokseen kertaamalla muistiinpanonsa ja pohtimalla asetettua tavoitetta. Valmentaja ei kuitenkaan saa tuoda liian tiukkoja odotuksia sille, mitä tapaaminen tulee pitämään sisällään. Valmentajan tulee varautua siihen, että ryhmällä saattaa olla ajankohtaisia, tärkeitä asioita, joihin se tahtoo keskittyä. Valmentajan tulee huolehtia myös fyysisistä puitteista, esim. tapaamistiloista, tarjottavista ja työskentelyvälineiden toimivuudesta. (Hirvihuhta 2006, 119.)

Toisessa vaiheessa eli tunnelman virittämisessä valmentaja pyrkii siirtämään osallistujien fokusta itse tapaamiskertaan puhumalla vaikka säästä tai liikenteestä, siten että valmennettavat tuntevat olonsa tervetulleeksi. Virittäytymiseen voi kuulua vaikkapa keskustelua työpäivän sujumisesta, joka ohjaa ryhmää pehmeästi työskentelyn pariin. (Hirvihuhta 2006, 119.)

Kolmantena vaiheena on teemoista sopiminen. Valmentaja kertoo ääneen valmennuksen tavoitteen ja pyrkii selvittämään, mihin ryhmä haluaa keskittyä erityisesti. Erona yksilövalmennukseen on se, että kaikki ryhmässä olevat mielipiteet tulee saada esiin. Monesti ryhmätilanteissa paras puhuja tai ensimmäisen ehdotuksen tekijä saa mielipiteensä yleiseen keskusteluun, muiden mielipiteiden jäädessä taka-alalle. (Hirvihuhta 2006, 119.)

Neljäntenä vaiheena on teemojen tarkastelu ja toimenpiteistä sopiminen. Neljännessä vaiheessa siis käynnistyy ryhmän varsinainen työskentely, joka käsittää muun muassa määriteltujen tavoitteiden tarkentamista ja keinojen määrittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentajan tehtävä on ohjata ryhmää havaitsemaan kyseenomaisiin teemoihin liittyviä muutoksia ryhmän toiminnassa ja ajattelutavoissa. (Hirvihuhta 2006, 119.)

Seuraava eli viides vaihe muodostuu päätelmistä ja havainnoista. Ryhmän ja jäsenten toiminta muuttuu syvällisesti vasta asian sisäistämisen kautta. Tämän vuoksi valmentajan rooli tapaamistilanteiden loppupuolella korostuu siinä, että hänen tulee kysyä ryhmän havaintoja: mitä kohtaamisessa tapahtui, mikä oli työskentelyssä tärkeintä ja mitä osallistuja ottaa mukaansa tapaamisesta arjen työhönsä. Erityisesti lopussa tapahtuva päätelmien ja havaintojen läpikäyminen tuo tärkeitä oivalluksia sekä uusia näkökulmia esille koko ryhmän keskuudessa. (Hirvihuhta 2006, 119-120.)

Kuudes ja seitsemäs kohta nivoutuvat yhteen valmennuskerran lopettamiseen tähtäävillä toimilla. Lopetettaessa sovitaan mahdollisesti uudesta tapaamisesta ja luodaan optimistista lopputunnelmaa osallistujien kesken. Lisäksi lopussa voidaan käydä läpi sovittuja päätöksiä, ohjeita tai annettavien tehtävien toteuttamista. Vielä viimeiseksi valmentaja pyrkii kertaamaan tapaamista ja omaa toimintaansa. Valmentaja kirjaa mieleensä tulleet ideat, teemat ja havainnot, joita ei kyseisellä kertaa huomattu käsitellä. Valmentajan tulee kuitenkin käsitellä omat määrittelyt ja oivallukset irrallaan ryhmän tekemistä havainnoista. (Hirvihuhta 2006, 120.)

## 5 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kokoaminen

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Työni tekeminen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena oli selvää alusta asti. Coaching-ohjelman vaikuttavuutta on mielestäni hyvin haastavaa mitata onnistuneesti esimerkiksi lomakehaastattelulla. Eri toimialoilla toimivien henkilöiden mielipiteet, muistikuvat ja ajatukset koulutuksesta voivat vaihdella laidasta toiseen ja kaikenkattavan lomakekyselyn rakentaminen on äärimmäisen haasteellista. Ajattelin, että kykenisin henkilökohtaisen haastattelun avulla saamaan oleellisen tiedon kohdehenkilöiltä lomakekyselyä paremmin. Haastattelun avulla heidän mielipiteensä tulee esille, mutta lisäksi oman antinsa tuo myös heidän sanaton viestintänsä: kasvojen ilmeet, keskittyneisyys, läsnäoleminen ja persoona.

Suomalaisessa yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä keskustelussa on ollut melko yleistä käyttää synonyymeina käsitteitä laadulliset, pehmeät ja kvalitatiiviset menetelmät. Tällöin on se vaara, että laadullinen tutkimus nähdään tieteelliseltä tasolta pehmeänä ja vähemmän tieteellisenä kuin tilastolliset menetelmät, vaikka näin ei ole. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä, vaan laatu eli käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä. Jotta aineiston analysointi olisi mielekästä ja järkevää, tulee sen rajausta miettiä tarkasti.

Laadullinen tutkimus on hypoteesitöntä toisin kuin esimerkiksi tilastotieteellinen tutkimus, jossa on tapana asettaa tutkimushypoteesit ennen aineiston hankintaa. Hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa

tutkijalle on tyypillistä oppia uutta ja yllättyä sen sijaan, että hän pyrkisi ainoastaan todistamaan olettamuksiaan toteen. Aineiston avulla tutkija voi löytää laadullisessa tutkimuksessa uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Ensimmäisten opinnäytetyöhön liittyvien tapaamisten yhteydessä minulle muodostui kuva toimeksiantajan tarjoamasta tehtävänannosta: ELY-keskus toivoi minun tuovan esille coaching-ohjelman onnistumisia, kehitystarpeita kuin myös ongelmakohtia. Koulutuksen vastaanottaminen on äärimmäisen subjektiivista; jokainen oppii omalla tavallaan. Minulle oli alusta asti selvää, että haastattelu olisi paras keino saada kuva koulutuskokonaisuuden vaikutuksista osallistujiin. Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelu on ns. puolistrukturoitu haastattelu, josta ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää. Helpompaa on määritellä lyhyesti haastattelumuotojen perinteiset vastaparit: strukturoitu lomakehaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44.) Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelu rakentuu usein haastateltavan vastausten mukaan. Haastattelulla on päämäärä, mutta valmista polkua sinne pääsemiseksi ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45-46.)

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun on esitetty eroavan lomakehaastattelusta ja strukturoimattomasta haastattelusta muun muassa siten että haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai niiden sanamuotoja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Jari Eskola ja Juha Suoranta esittävät kirjassa Johdatus laadulliseen tutkimukseen, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta niihin ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Eskola & Suoranta, 86.)

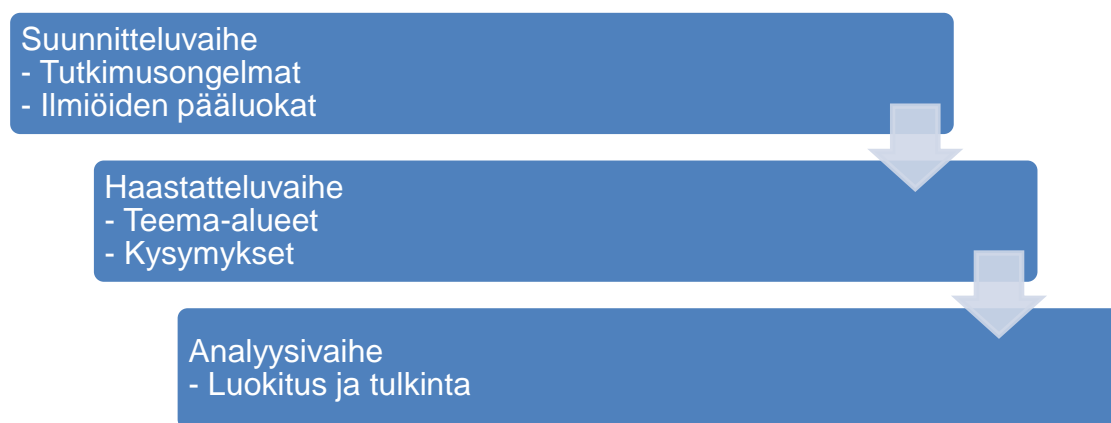
Teemahaastattelussa on tiettyjä ominaispiirteitä. Ensinnäkin tutkija tietää, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen. Toisekseen tutkija on alustavasti tutustunut tarkasteltavan asian osiin, rakenteisiin, prosesseihin tai kokonaisuuteen. Kolmantena tutkija luo sisältö- tai tilanneanalyysin avulla haastattelurungon, joka heijastaa tutkijan luomaa oletusta. Neljäntenä asiana tutkija suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

### 5.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ELY-keskuksen organisoimien eri coaching-koulutusohjelmien vaikuttavuutta. Opinnäytetyön teemahaastattelu sisälsi kaksi kohderyhmää. Kouluttaja- sekä koulutettavat organisaatiot. Fokus opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli selkeä: koulutettavien organisaatioiden näkemys ja niiden edustajien mielipiteet olisivat pääosassa. Koin kuitenkin, että myös kouluttaja-organisaatioilla oli painoarvoa, erityisesti näkemyksissä koulutuksen kehittämisessä.

Kouluttajaorganisaatioita oli yhteensä kolme, joista kahden edustajaa haastattelin työssäni. Koulutettavia organisaatioita oli yhteensä 16, joista puolestaan haastattelin neljän edustajaa. Kohderyhmän eroavaisuudesta johtuen (kouluttaja vs. koulutettava) minun tuli muokata kysymykset tilanteen sopiviksi. Tärkeimpänä teemana haastattelussa oli löytää vastaajien näkemys koulutuksen onnistumisesta, mutta samalla tuoda esiin myös ongelmakohtia ja kehittämis ehdotuksia.

Aloittaessani luomaan opinnäytetyöni haastattelurunkoa aloin hahmottelemaan kokonaisuutta: mitä ja missä laajuudessa haluan saada selville? Voinko keskittyä suoraan coaching-ohjelmaan liittyviin kysymyksiin vai tuleeeko minun käsitellä myös niin sanotusti pehmeitä aiheita kuten organisaation taustaa tai aikaisempia kokemuksia koulutuksista?



Kuvio 9. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 67.)

Suunnitteluvaiheessa olin määritellyt tutkimusongelman (coaching-ohjelman vaikuttavuus kohdeyrityksissä) ja ilmiön pääluokan (business coaching). Haastattelurunkoa luodessa keskityin luomaan avoimia ja väljiä kysymyksiä, jotka antoivat haastateltavalle mahdollisimman laajan vastausmahdollisuuden keskusteltavasta asiasta. Tarkentavia kysymyksiä pystyy aina esittämään, mutta liian tarkat kysymykset rajoittavat vastaajan mahdollisuuksia kertoa oma tulkintansa todellisuudesta. Haastattelujen analyysiä käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.

#### 5.4 Aineiston keräys ja käsittely

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastateltavien perusjoukossa oli kolme konsulttiyritystä ja kuusitoista osallistujayritystä. Yhteydenotto tehtiin ELY-keskuksen toimesta, siinä toivossa, että se antaisi paremman lähtökohdan haastatteluiden suorittamiselle. Oletus, että kun haastattelupyynnön takana on ELY-keskus ammattikorkeakouluopiskelijan sijasta, saisimme paremman vastaanoton, oli perusteltu, mutta yksiselitteistä näyttöä tämän taktiikan paremmuudesta ei ole esittää. Lopulta haastatteluun suostui kaksi konsultti- ja viisi osallistujayritystä. Yhden yrityksen kanssa emme löytäneet yhteistä aikaa, joten haastatteluun valikoitui kahden konsulttiyrityksen lisäksi neljä osallistujayritystä.

Teemahaastattelun valitseminen tarkoitti opinnäytetyössäni joko puhelin- tai kasvotusten suoritettavaa haastattelua. Haastattelupyynnössä painotin ensisijaisena vaihtoehtona kasvotusten suoritettavaa haastattelua, mutta puhelimitse suoritettava haastattelu oli myös mahdollinen. Osa yrityksistä sijaitsi sen verran kaukana, että puhelinhaastattelu oli muutenkin mieluisampi vaihtoehto.



Haastattelupyynnöt kirjoitin erikseen konsulttiyrityksille ja kohdeyrityksille. Ne muodostuivat kuitenkin samasta pohjasta, jossa aluksi esittelin ELY-keskuksen toimeksiantoa, sekä opinnäytetyön tavoitetta, että haastattelun tarkoitusta. Teknisen toteutuksen osalta mainitsin ensin teemahaastattelun oletetun keston, joka oli noin 30-60 minuuttia ja sitten mitä haastattelulla oli tarkoitus saavuttaa. Tahdoin haastateltavien vastausten pohjalta löytää coaching-ohjelman niin positiivisia kuin negatiivisia puolia ja niiden avulla muodostaa kokonaiskuvaa koulutusohjelman onnistumisesta.

Haastattelupyynnössä määrittelin, että kohdeyrityksestä riittäisi yksi henkilö haastateltavaksi. Lähes poikkeuksetta jokaisessa yrityksessä coaching-koulutusohjelmaan osallistui vähintään kaksi tai useampia henkilöitä. Koin, että yksikin henkilö pystyy tuomaan edustamansa yrityksen äänen kuuluviin luotettavasti, vaikka koulutus on hyvin subjektiivinen kokemus ja jossain tapauksissa on hyvin mahdollista, että kohdeyrityksen edustajan mielenkiinto on vaikuttanut selkeästi koulutusohjelman sisällön vastaanottamiseen.

Haastattelupyynnössä tuotiin selkeästi esiin, se että kaikki esiin tulleet asiat tulitaisiin käsittelemään luottamuksellisesti: *”Kaikki keskustelut ovat luonnollisesti luottamuksellisia ja opinnäytetyöstä ei voida tunnistaa yksittäisiä yrityksiä.”* Tämä mahdollisti haastateltaville tuoda mielipiteensä esille niin hyvässä kuin pahassa. Anonyymi palaute mahdollistaa huomattavasti paremmin myös vaikeiden asioiden käsittelyn, kuin omalla nimellä esiintyen annettu palaute. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kokonaiskuva coaching-koulutusohjelman onnistumisesta, ei yksittäisten yritysten tai henkilöiden mielipidettä, joten anonyymi lähestymistapa haastatteluihin oli perusteltua.

Haastattelut ajoittuivat haastateltavien aikataulujen mukaan. Pyrin järjestämään oman kalenterini sopimaan yhteen haastateltavien aikataulujen kanssa mahdollisimman hyvin. Sopiessani haastattelutapaamisia syntyi myös ongelmatilanteita: olin varannut haastatteluajan, mennyt sovittuun aikaan paikalle, mutta kiireestä tai muusta luonnollisesta syystä johtuen haastateltava oli unohtanut tapaamisemme. Tämä tapahtui kahdessa eri tilanteessa. Kuitenkin melko nopeasti saimme sovittua uudet ajat ja tapahtunut jäi mieleen vain pienenä mutkana matkassa. Kerran sain itsekin huomata, että vaikka olin merkinnyt tapaamiset kolmeen eri kalenteriin, niin yksi

haastattelu oli jäänyt minulta kokonaan huomaamatta. Virhettä pahoitellen ja toimien asianmukaisesti, sain onneksi sovittua uuden ajan.

Tyypillisesti opinnäytetyöhaastatteluni ajoittuivat iltapäiviin. Yksi haastattelu oli selkeästi vapaa-ajalla alkuillasta, mutta muuten moni haastateltava löysi aikaa kiireisen kalenterinsa lomasta, josta olin erittäin kiitollinen. Haastatteluiden pituus vaihteli keskimäärin noin 45 minuutista 60 minuuttiin. Pisin haastattelu kesti noin 65 minuuttia ja lyhin puolestaan 35 minuuttia. Haastattelut suoritettiin vuoden 2013 tammi-helmikuun aikana ja yksi haastattelu joulukuussa 2012.

Aineiston keräyksessä käytettiin ensisijaisesti kasvokkain tapahtuvaa haastattelua, mutta myös puhelinhaastattelua haastateltavien toiveiden mukaisesti. Puhelinhaastattelu asettaa omat haasteensa puhelun tallentamiselle, mutta erityisesti kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa harkitsin sanelimen käyttöä. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että riittävän laadukkaan sanelimen hankkiminen olisi työlästä ja hintavaa. Lisäksi teemahaastatteluun pohjautuva anonymi ja rento vastausilmapiiri saattaisi kärsiä sanelimen käytön vaikutuksesta. Jälkeenpäin ajateltuna sanelimen käyttäminen olisi voinut helpottaa haastattelujen avaamisprosessia. Haastattelujen dokumentointi jäi ainoastaan omiin kirjallisiin merkintöihini, joita tein sekä tietokoneelle että paperille haastattelujen aikana.

## 6 Tulokset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten ELY-keskuksen järjestämä coaching-koulutusohjelma oli otettu vastaan siihen osallistuneiden yritysten kesken. Samalla oli tarkoitus tuoda esiin mahdollisia kehittämis ehdotuksia, kuin myös koulutuksen positiivisia puolia, joista on ollut hyötyä kohdeyrityksille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi avata coaching-prosessia ja tuoda esiin sen vaikuttavuutta kirjallisuuden avulla.

Tuloksissa olen päättänyt eritellä konsultti- ja kohdeyritysten mielipiteet. Tulosten erittely yritystyyppien kesken johtuu siitä, että yrityksillä on ensinnäkin eri lähtökohdat ja odotukset koulutuksen onnistumiselle (miten minä saan siirrettyä tietoa ja taitoa vs. miten minä saan sisäistettyä tietoa ja taitoa). Toisekseen edellä mainitusta syystä tekemäni haastattelukysymykset erosivat hieman toisistaan, joten niiden tulosten vertailu ei olisi kaikin osin muutenkaan mahdollista.

Konsulttiyritysten esiintuominen opinnäytetyössäni oli tärkeää kahdesta syystä. Ensinnäkin saisin paremman käsityksen kohdeyritysten läpikäymästä koulutuksesta. Toisekseen konsulttiyritysten mielipiteet ovat erittäin arvokkaita, muun muassa kehittämistarpeiden ja ongelmakohtien määrittelyssä. Useampi näkökulma tutkimuskysymyksen ympärillä antaa paremman lopputuloksen. Pääpaino tutkimuksessani on luonnollisesti kohdeyrityksissä ja niiden mielipiteissä koulutuksen onnistumisen kannalta.

## 6.1 Konsulttiyritykset

Konsulttiyritysten vastauksissa oli muutamia yhdistäviä tekijöitä. Haastatteleman kouluttajat olivat kumpikin sertifioituja business coacheja. Sertifioitu business coach -nimike tarkoittaa, että henkilö on sertifioitu International Coaching Federationin asettamien laatustandardien mukaisesti. ICF:n määrittelemät laatustandardit sisältävät yksitoista ydintaitoa ja eettisen ohjeiston, joiden osaaminen ja hallitseminen on edellytyksenä kansainvälisen sertifikaatin saamiselle. (Certified Business Coach.)

ELY-keskuksen tekemä tarjouspyyntö antoi konsulttiyrityksille hyvin vapaat kädet toteuttaa annettu coaching-ohjelma ja kysyttäessä mikä oli fokuksena, olivat vastaukset hyvinkin erilaisia. Kysymyksessä viisi kysyin, että oliko tavoitteena luoda coachingin avulla johdolle valmiuksia yrityskasvun tuomiin haasteisiin vai siirtää valmentavaa johtamistyyliä heihin? Kumpikin yritys oli sisäistänyt tarjouspyynnön määrittämän tavoitteen siten, että heidän tehtävänä olisi tuoda coachingin avulla osallistujille valmiuksia yrityskasvun tuomiin haasteisiin eikä siirtää valmentavan johtamisen mallia osallistujille. Konsulttiyritys A mainitsi, että määriteltäessä tavoitteita heidän koulutuksessaan nousi lisäksi selkeä tarve kohdeyritysten johtoryhmien toimivuuden parantamiseen. Yritys B puolestaan painotti enemmän alussa valitsemaansa linjaa eli yleistä johtamistaitojen kehittämistä kohdeyrityksissä. Tämä tarkoitti joissain tapauksissa henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämistä ja joissain puolestaan operatiivisten asioiden kehittämistä.

Konsulttiyritysten lähiopetuspäivät muodostuivat pitkälti samankaltaisista kokonaisuuksista. Coachaava opetustapa pyrittiin huomioimaan erityisesti toisessa konsulttiyrityksessä action learning tyylisellä oppimisella. Ryhmäcoaching on haastavaa, sillä coachingin ydinajatus on coachin ja coachattavan välisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmäcoaching helposti muuttuu perinteiseksi konsultoinniksi:

tiedon siirtämiseksi opettajalta opetettavalle. Ryhmäcoachingin perusajatuksena tulisi olla, samoin kuin yksilö-coachinginkin, yksilön mahdollisuus oivaltaa ja oppia omatoimisesti, vaikkakin coachin johdattelemana.

Konsulttiyrityksiltä kysyttäessä koulutusryhmän keskinäisestä dynamiikasta nousi esille eroavaisuuksia. A:n mielestä ohjelmaan osallistuneet yritysten jäsenet olivat hieman pidättäytyväisiä. Keskustelua oli, mutta yritykset eivät uskaltaneet tai tahtoneet tuoda julkiseen keskusteluun omien yritysten ongelmakohtia. Yritys B:n koulutuksessa oli avoin ilmapiiri heti alusta. Keskustelu syntyi luonnollisesti koulutuksen alussa ja koko ryhmä osallistui aktiivisesti keskusteluun samalla oppien toisiltaan.

Ajankäytöstä kysyttäessä kummallakin yrityksellä syntyi yhden tai useamman kanssa tarve lisäkoulutuspäiville. Yritys B ilmoitti lisäpäivien syyksi kohdeyritysten kasvustrategian puutteellisuutta. Yritys A:n näkemysten mukaan kasvustrategia oli myös heidän kohdeyrityksillä usein puutteellinen, mutta sen kehittäminen ei aiheuttanut lisäkoulutustarvetta. Sen sijaan ongelmaksi muodostui ajankäytön suhteen se, että kaikilla kohdeyrityksillä ei ollut mahdollisuutta osallistua coaching-ohjelmaan samanpituisin toteutuskerroin, joka teki koulutuksen läpiviennistä haastavaa.

Konsulttiyrityksiä haastateltaessa nousi esiin erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Omalta osaltaan kehittämistarpeiksi konsulttiyritykset mainitsivat muun muassa sen, että koulutusta oli terävöitettävä. Koulutuksen terävöittämisellä tarkoitettiin sitä, että lähiopetuskerroilla luennointi jätettäisiin vähemmälle ja keskustelun tulisi olla ohjatumpaa. Luennoinnin vähentämisellä konsulttiyritykset toivoivat vuorovaikutteisen valmentamisen lisäämistä coaching-ohjelman toteutuksessa. Samalla kuitenkin konsulttiyritykset muistuttivat, että tiedon välittäminen ei ole lähtökohtaisesti huono asia. Painopistettä tulisi vain siirtää perinteisestä luennoinnista vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Konsulttiyritykset esittivät toiveen, että koulutusohjelman läpivienti tulisi liittää kohdeyritysten johtoryhmien kalentereihin paremmin. Konsulttiyritysten mukaan valmennettavilla oli välillä vaikea löytää aikaa ja jopa yhteistä tahtotilaa sovittujen asioiden läpiviemiseen. Hieman toisistaan eroava näkemys haastattelemillani yrityksillä oli toiminnan kehittämisestä. Toinen yritys näki, että pääpaino coaching-ohjelmassa tulee olla ryhmän eikä yksilöllisten valmiuksien kehittämisessä. Toinen yritys puolestaan oli sitä mieltä, että valmennettaville tulisi antaa valinnanvapaus siitä, mitä

he tarvitsevat eniten, esimerkiksi ryhmäcoachingia, henkilökohtaista valmennusta tai vaikkapa yrityksen sisäistä koulutusta.

Kumpikin konsulttiyritys toi esille huolen siitä, että tarjouspyynnön perusteella lyhyelle coaching-koulutukselle oli liian korkeat tavoitteet. Alle vuoden mittaisessa noin kymmenen kerran toteutuksessa ei voida saada aikaa suurja ja huomattavia lopputuloksia. Tarjouspyynnön mukainen koulutus on enemmänkin prosessin aloitus, jossa luodaan pohja ja luottamus yhteistyölle.

## 6.2 Kohdeyritykset

Kohdeyritysten mielipiteen esilletuonti oli ensiarvoisen tärkeää. Ensimmäisenä tahdoin käsitellä organisaatioiden ikää, rakennetta ja suhtautumista koulutukseen ymmärtääkseni paremmin kohdeyritysten lähtökohtia. On olemassa organisaatioita, joiden suhtautuminen ulkopuoliseen koulutukseen voi olla hyvinkin nihkeää, esimerkiksi yrityksen historian, ikärakenteen, toimialan ynnä muiden johdosta. Tarjouspyynnön perusteella haettiin kasvuyrityksiä ja useimmiten kovimmassa kasvun vaiheessa olevat yritykset ovat iältään varsin nuoria. Kohderyhmässä oli kuitenkin mukana myös vanhempia yrityksiä, jotka olivat erilaisten yritysjärjestelyjen seurauksesta valikoituneet coaching-ohjelmaan mukaan.

Jokaiselle neljälle haastattelemalleni yritykselle kyseessä oli ensimmäinen iso koulutustoteutus: osalle ihan ensimmäinen ja osalle ensimmäinen nykyisellä yrityskokoonpanolla. Kaksi yrityksistä oli toiminut jo vuosikymmeniä, mutta yritysjärjestelyjen seurauksena ne elivät uutta kasvun vaihetta tai ainakin aktiivisesti hakivat sitä. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut suoranaista kokemusta coachingista, vaikka tietoutta coachingista koulutusmuotona oli tullut muun muassa kirjallisuudesta ja kuulopuheiden perusteella.

Yhteistä jokaisen yrityksen kohdalla oli se, että yhteydenotto valmennusohjelmaan mukaanlähtemisestä tapahtui konsulttiyrityksen kautta. Tyypillinen prosessi eteni niin, että konsulttiyritykset ottivat yhteyttä toimitusjohtajaan, joka puolestaan esitteli koulutusmahdollisuuden johtoryhmälle, joka teki päätöksen ohjelmaan lähtemisestä. Vain yksi organisaatio neljästä kertoi, että he olivat jo pitempään harkinneet sopivaan koulutukseen lähtemistä. Kyseisessä organisaatiossa oli havaittavissa epävarmuutta ja

oman työn tueksi kaivattiin koulutusta. Kun tarjous coaching-ohjelmasta tuli, osoittautui se juuri sopivaksi tavaksi kehittää organisaation toimintaa.

Jokainen yritys toi esiin näkemyksen helppoudesta lähteä mukaan koulutusohjelmaan. Tällä tarkoitettiin kahta asiaa: prosessin helppoutta ja suhteellisen pientä investointia. Konsulttiyritykset tarjosivat palvelua, sitä ei tarvinnut etsiä erikseen ja he myös auttoivat prosessin edetessä. Suurena tekijänä mukaanlähtemisestä oli coaching-koulutuksen hinta. Jokainen yritys kertoi, että hinta oli erittäin houkutteleva mukaanlähtemisen kannalta. ELY-keskuksen ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke tarjosi osallistujille huomattavan alennuksen koulutuskokonaisuuden hinnasta ja yritykset tiedostivat sen erittäin hyvin.

Kysyttäessä mitkä olivat yritysten ensisijaiset tavoitteet coaching-koulutuksessa nousi esiin, ettei yhdelläkään yrityksellä ollut selkeää tavoitetta. Osalle yrityksistä selkeni ensimmäisten yhteisten lähipäivien jälkeen oma yhteinen tavoite, esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn parantaminen tai yleinen kasvun eväiden hankkiminen joko yritykselle tai itselle. Määrätietoinen, yhteinen, ennalta-asetettu tavoite kuitenkin puuttui jokaiselta yritykseltä, vaikka tarpeita kehittää liiketoimintaa löytyi varmasti.

Tapaamiskerroista ja -muodoista keskustellessa yhteisenä tekijänä nousi esiin, että yritykset arvostivat luennoitsijoita ja heidän tuomaansa substanssiosaamista. Oppimisprosessi, joka eteni luentomaisesta esityksestä ryhmätehtäviin, koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi. Yhdessä työskentely koettiin hyödylliseksi ja yksi haastateltava mainitsi olleensa erityisen tyytyväinen tapaan, jossa yritykset saivat miettiä, miten heidän organisaationsa toimivat tietyissä tilanteissa ja sitten jakaa kokemuksiaan toistensa kesken.

Ryhmädynamiikka eli millaista oli ryhmän keskustelu, aktiivisuus ja avoimuus valmennuksissa, herätti haastateltavissa myös samanlaisia tunteita. Koettiin, että ryhmissä keskustelu oli avointa ja aktiivista. Keskustelu pikkuryhmissä koettiin rakentavampana kuin työskentely koko ryhmän kesken. Keskustelu ei luonnollisesti rajoittunut ainoastaan ryhmätyötilanteisiin vaan myös tauoille ja jopa coaching-ohjelman jälkeiseen aikaan. Eräs haastateltava mainitsi, että muiden kohdeyritysten kanssa oli keskusteltu yhteistyöstä tulevaisuutta silmällä pitäen. Lisäksi hän koki ryhmän dynamiikan niin hyväksi, että kykenisi milloin tahansa ottamaan puhelimen

käteensä ja soittamaan keskustellakseen toisten koulutukseen osallistuneiden yritysten kanssa niin ongelmista kuin mahdollisuuksista omassa työssään.

Kolme haastattelemastani neljästä yrityksestä hankki lisää ylimääräisiä konsultointipäiviä. Kaksi saman konsulttiyrityksen valmennuksessa ollutta henkilöä mainitsi, että koulutus oli niin sanottu luonnollinen jatkumo coaching-ohjelmalle. Toinen haastateltava muotoili asian koulutuksen ajankäytöstä seuraavasti: ”voisi sanoa, että maistiainen!” Tämä tarkoitti sitä, että hän koki coaching-ohjelman olleen rakennettu siten, ettei sen läpivienti annetussa ajassa olisi ollut suoritettavissa realistisesti. Yksi haastateltava mainitsi ajankäytöstä, että välillä koulutuksessa tuntui olevan liian kova kiire ja että keskustelulle ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Haastateltava kertoi, että hän olisi tahtonut suorittaa annetut tehtävät mahdollisimman hyvin, eikä vain pintapuolisesti keskustella aiheista.

Kysyttäessä, saivatko kohdeyritykset hyötyä coaching-koulutuksesta, oli jokaisella konkreettisia esimerkkejä ainakin omakohtaisesta kehittymisestä, mutta myös koko yrityksen saamasta hyödystä. Hallitustyöskentelyn parantuminen, toisiin kasvuyrityksiin tutustuminen, vuorovaikutustaitojen kehittyminen, strategian ja vision kirkastaminen olivat listalla ensimmäisinä. Tiedusteltaessa vastasiko koulutus odotettua ja lähtisikö yritys mukaan samantyylliseen toteutukseen uudestaan, vastasi vain yksi lähtevänsä todennäköisesti mukaan: ”halpuus houkuttaa”. Kahden muun yrityksen vastaukset olivat, että he lähtisivät uuteen koulutukseen 50% todennäköisyydellä. Neljäs yritys kertoi selkeästi, ettei välttämättä koe tarvetta vastaavalle koulutukselle.

Kaikki kohdeyritykset mainitsivat toiveen paremmasta etukäteisvalmistautumisesta. Yksi yritys toivoi ennakotehtäviä, joiden avulla voisi perehtyä esimerkiksi oman yrityksen tapaan tai toimintamalliin käsiteltävän aiheen ympäriltä. Kaksi muuta yritystä toivoi mahdollisuutta tutustua materiaaliin ja maltillista osallistamista niin sanottuina kotitehtävinä. Edellä mainitut kaksi yritystä kokivat, että mikäli onnistuneen koulutuksen toteuttamisen ehtona on ennakotehtävät, voi monella yrityksellä olla ongelmia osallistua täysipainoisesti koulutukseen ajan puutteen takia.

Kohdeyritykset toivat myös sekalaisia kehittämis ehdotuksia. Eräs yritys koki coaching-ohjelmassa olleen liian kova kiire. Annettuihin aiheisiin ja keskusteluihin ei saanut panostettua niin paljon aikaa kuin olisi ollut mielekästä. Tarkennuksena, että riittävä aika on hyvin subjektiivinen käsite, mutta haastateltava painotti, että muutamissa

aihepiireissä olisi ollut perusteltua joustaa aikataulusta ja käydä yhdessä keskustelua yksityiskohtaisemmin. Toinen yritys puolestaan painotti osallistamisen tärkeyttä enenevässä määrin – samansuuntaisesti kuin myös konsulttiyritykset: enemmän vuorovaikutusta ja vähemmän perinteistä luennointia.

Konsulttiyritysten toiveena oli saada parempi ja tarkempi käsitys siitä, mitä ELY-keskus tahtoi coaching-ohjelmalta. Kohdeyritykset toivoivat samansuuntaisesti parempaa kuvausta koulutuksen toteutuksesta. Coaching-ohjelman sisältö tuli eräälle yritykselle yllätyksenä ja osoittautui, ettei yritys hyötynyt, eikä tarvinnut merkittävää osaa sille tarjotusta ohjelmasta. Ongelmana oli luonnollisesti se, että yritys oli sitoutunut rahallisesti ja ajallisesti koulutusohjelman läpivientiin. Coaching-ohjelman hyödyn jäädessä vain osittaiseksi, syntyi luonnollisesti turhautumista ja pettymystä.

Puolet haastattelemistani kohdeyrityksistä toivoi lisää konkreettisia askeleita ja välineitä, joita voisi hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Coaching-ohjelmassa esitellyt aiheet jäivät monesti teorian tasolle ja osallistujat jäivät kaipaamaan käytännön esimerkkejä, miten jalkauttaa käsitellyn aiheen tuloksia omaan liiketoimintaan. Vastauksissa nousi esiin, että konsulttiyrityksissä saattoi esiintyä jopa pienimuotoista arkuutta tarttua ongelmakohtiin. Tämä saattoi johtua siitä, että konsulttiyritys saattoi pelätä loukkaamasta kohdeyritystä ja siten vahingoittamasta mahdollista tulevaa yhteistyösuhdetta. Kuitenkin selkeä viesti kohdeyrityksiltä oli, että rohkea ongelmakohtiin puuttuminen ja vaikeiden asioiden esilletuominen on äärimmäisen arvokasta. Rohkea ja samalla totuudenmukainen valmennusote luo huomattavasti paremmat puitteet lähteä kehittämään liiketoimintaa kuin niin sanottu ”silkkihansikkailla” toimiminen.

## **7 Johtopäätökset**

### **7.1 Kehitysideat ja toimenpidesuosituks**

Haastatteluissa kerätyt kehitysideat on kaikki eritelty luvussa 6. Tämän luvun johtopäätöksissä on tarkoituksenani poimia kehitysideoista parhaimmat ja miettiä niiden soveltamista käytäntöön tulevia coaching-koulutusohjelmia suunniteltaessa. Tuloksissa haastatteluista saadut vastaukset oli eroteltu konsultti- ja kohdeyritysten kesken, mutta tietyt näkemykset toiminnan kehittämistä olivat samansuuntaisia. Olen



yhdistänyt niistä kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta pitäen silmällä mahdollisesti tulevia coaching-ohjelmien toteutuksia.

Kolme valitsemaani kehittämiskohdetta ovat:

1. Tavoitteen asetanta
2. Koulutuksen terävöittäminen
3. Ajan rajallisuus

Ensimmäinen eli tavoitteen asetanta nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi kohdeyritysten keskuudesta saamastani palautteesta. Yhdelläkään haastattelemallani yrityksellä ei ollut ennen koulutukseen lähtöä selkeää tavoitetta mitä coaching-ohjelmalla tavoiteltaisiin. Päätös ohjelmaan lähtemisestä sitoo huomattavan määrän yritysten aikaa, fokusta ja myös rahaa. On äärimmäisen tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen odotettavat hyödyt coaching-ohjelmasta.

Coachingin koetaan monesti keskittyvän enemmän pehmeiden arvojen ympärille, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö sen vaikuttavuutta voisi mitata tai arvioida luotettavasti ja tarkasti. Esimerkkitilanteessa voi olla kyse vaikkapa esimiehen tavasta viestiä ja kommunikoida alaistensa kanssa. Yritykseen on otettu ulkopuolinen coach parantamaan esimiehen valmiuksia viestinnässä. Valmentaminen voi tapahtua hyvinkin pienin, oivalluttavin askelein siten, että esimies havannoi omaa käytöstään ja huomaa siinä olevat ongelmakohdat. Lopputulos voidaan mitata hyvinkin tarkasti, esimerkiksi suorittamalla kysely esimiehen viestintätaitojen edistymisestä alaisille. Aihe saattoi vaikuttaa alussa liittyvän pehmeisiin arvoihin, mutta mitattava muutos ja hyöty on aina mitattavissa ja siten myös teoriassa määriteltävissä etukäteen ainakin tavoitteen tasolla.

Coachingiin liittyy keskeisenä osana tavoitteen määrittäminen. Valmennettavalla tai organisaatiolla valmennuksen maksavana osapuolena tulee aina olla tavoite, johon valmennustoiminta tähtää. Ilman tavoitetta ja motivaatiota, joka tähtää tavoitteen saavuttamiseen, on vaikeaa viedä onnistuneesti coaching-prosessia eteenpäin. Tilanteessa on ollut luonnollisesti tavoite: kehittää johdon valmiuksia coachingin avulla vastaamaan kasvuyritysten haasteisiin. Se ei kuitenkaan ole konkreettinen yksilöllinen tavoite, jonka valmennettavat pystyvät viemään omaan työhönsä. Palautteessakin nousi esille, että ajoittain koettiin valmennuksen asioiden olevan enemmän teoreettisia ja konkreettisia omaan työhön liittyviä välineitä ei saatu ainakaan tarpeeksi.

Ehdotan, että yrityskohtainen tavoitteen asetanta otetaan huomioon ELY-keskuksen tekemässä tarjouspyynnössä. Vaikkakaan coaching-ohjelma ja ryhmävalmennus ei voi tarjota yhtä yksilöllisiä tuloksia kuin normaali yksilöcoaching, voi kohdeyritys määritellä suunnitellusta ohjelmasta keskeisimmät tavoitteet itselleen. Tällöin kohdeyrityksen fokus ja coaching-ohjelmasta saatava hyöty kirkastuu. Vastavuoroisesti konsulttiyritys pystyy tarjoamaan oikeita ja konkreettisia työvälineitä valmennettavilleen juuri heidän asettamiensa tavoitteiden mukaisesti.

Tavoitteiden asetanta tuo lisää työtä konsulttiyrityksille, esimerkiksi jos ELY-keskus edellyttää kaikilta koulutukseen osallistuvilta yrityksiltä kirjallisen tavoiteasetannan. Coaching-ohjelman suunnitteleminen, toteutus, markkinointi ja myynti ovat varsinkin pienemmille konsulttiyrityksille valtaisan työmäärän tulos. Ylimääräisen työn lisääminen konsulttiyrityksille tulee olla perusteltua ja hyötyä tuottavaa. Koen, että molempia palveleva coachingin ytimessä oleva tavoitteen asetanta, on hyödyllinen ja olennainen osa onnistunutta coaching-prosessia.

Toinen kehittämiskohde on koulutuksen terävöittämisessä. Terävöittämisellä tarkoitan kahta asiaa. Ensinnäkin coaching-ohjelman painopistettä tulee siirtää entisestään perinteisestä luennoinnista vuorovaikutteisempaan suuntaan. Toisekseen yrityksille tulisi antaa vähintään mahdollisuus syventyä coaching-ohjelman aiheisiin oman yrityksensä kautta esimerkiksi ennakotehtävien avulla.

Coaching ja konsultointi eroavat toisistaan karkeasti siten, että coaching on niin sanotusti tyhjä prosessi ja se ei pyri tuomaan varsinaisesti mitään sisältöä valmennettavalle, kun taas konsultointi tuo tietoa, taitoa tai toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin. Coaching on alkujaan tekniikkana yksilölähtöinen, mutta ryhmäcoachingia käytetään yhä enemmän, vaikka sekin on luonteeltaan dialogiperusteista. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmäcoachingissa on usein yksi coachattava, jota muut coachaavat tai vaihtoehtoisesti ryhmä voidaan jakaa pienempiin yksiköihin, jotka coachaavat toisiaan. (Carlsson & Forssell 2012, 48.)

Coaching perustuu vuorovaikutukseen ja ryhmäcoachingin vetäminen on haastavaa eri toimialoilla toimivien yritysten kesken. Painotus vaihtuu helposti sparrailuun, ryhmätyöskentelyyn ja jopa perinteisen konsultoinnin piiriin. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa toive action learning -tyyppisen työskentelyn lisäämisestä. Ryhmissä

työskentely ja annetut tehtävät olivat haastateltavien mielestä hyödyllisiä ja ne koettiin mielekkäiksi. Toisaalta kohdeyritykset myös arvostivat konsulttien tuomaa substanssiosaamista eri aihealueilta.

Toisekseen coaching-ohjelmaan osallistuneilta yrityksiltä tulisi selvittää jo varhaisessa vaiheessa heidän halukkuuttaan ennakkotehtävien tekemiseen. Haastatteluista kävi ilmi, että kaikille yrityksille ei ole yksinkertaisesti mahdollista osallistua aktiivisesti coaching-ohjelmaan, mikäli onnistunut ohjelman suorittaminen edellyttää ennakkotehtävien tekemistä. Kuitenkin osa yrityksistä haluaa paneutua syvällisemmin oman organisaationsa toiminnan kautta coaching-ohjelman sisältöihin.

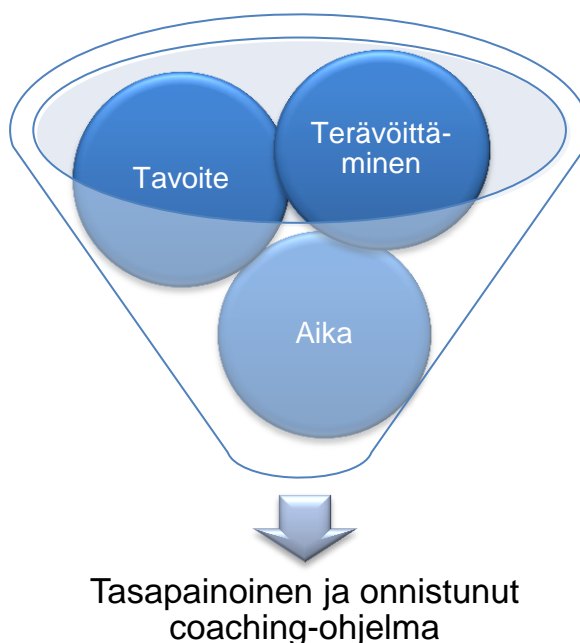
Selvittäessä ennakkotehtävien mahdollisuutta voi lopputuloksia olla kärjistetysti kolmea eri tyyppiä: ennakkotehtävät koko ryhmälle, ei lainkaan ennakkotehtäviä tai ennakkomateriaalia käytävistä asioista, jotta osa voi paneutua läpikäytäviin teemoihin jo etukäteen. Koen, että on perusteltua ehdottaa, että ELY-keskus painottaa mahdollisissa tulevilla toteutuksissa entisestään vuorovaikutteisen ja osallistavan oppimisen tärkeyttä.

Kolmantena kehittämiskohteena on ajan rajallisuuden hahmottaminen. Tämä koskee osittain myös ensimmäistä kehittämiskohdetta eli tavoitteen asetantaa. Alle vuoden kestävä coaching-ohjelma ei voi tarjota suuria muutoksia yksilön eikä varsinkaan organisaation toiminnassa. Tarjouspyynnön mukainen coaching-ohjelma voi toimia prosessin aloittamisena ja antaa eväitä liiketoiminnan kehittämiseen luomalla luottamusta ja keskinäistä ymmärrystä yhteistyölle. Tavoitteiden tulee olla suhteutettuna koulutukselle varattuun aikaan. Lyhyellä ajalla voidaan saavuttaa pieniä edistysaskeleita ja isommat harppaukset vaativat luonnollisesti enemmän aikaa.

Ajan rajallisuus hahmottuu myös osallistujien alkukartoituksen yhteydessä. Coaching-ohjelma tulisi rakentaa ja sovittaa siten, että asetetut tavoitteet voidaan toteuttaa sovituissa aikarajoissa. Hyvin suuri määrä yrityksiä turvautui lisäkoulutuspäiviin. Tämä johtui esimerkiksi kohdeyritysten puutteellisista kasvustrategioista. Alussa voitaisiin selvittää tarkemmin kohdeyritysten tilannetta ja tavoitetta: mitä he tahtovat saavuttaa valmennusohjelman avulla. Näin nivoutuu yhteen tavoitteen asetanta ja ajan rajallisuus.

Lisäksi ajan rajallisuus hahmottui yksittäisissä valmennustilanteissa. Palautteesta huomasi, että välillä asioita ei ehditty käsittelemään toivotulla tavalla. On huomattavasti parempi käydä käydä tärkeitä aihealueita perinpohjaisemmin läpi ja antaa osallistujille tilaisuus pohtia, oppia ja oivaltaa, kuin pintapuolisesti kahlata kiireellä uusia näkökulmia ja tilanteita. Coachingissa varsinkin korostuu valmennettavan rooli oppijana. Mikäli asioita käydään läpi ilman että annetaan aikaa oivaltamiselle, ei oppimistilanteesta saada täyttä potentiaalia irti.

Ehdotan, että ajan rajallisuuden hahmottamiseksi tulee valmennustilanteiden sisältöasiaa rajata vähemmälle ja varata aikaa entistä enemmän pohdiskelulle ja oivaltamiselle oman työn kautta. Lähitapaamiskerrasta saatu yksittäinenkin oivallus omaan työhön on parempi kuin pintapuolinen raapaisu useaan teoriatasolla käytävään keskusteluun. Lisäksi tulee muistaa ohjelman keston rajallisuus: muutos tapahtuu pienin askelin kohti suurta päämäärää.



Kuvio 10. Kehitysideoiden yhteenveto.

Coaching-ohjelma ja sen moninaiset toteutukset nostavat esiin erilaisia kehittämistarpeita. Aikaisemmin valitut kolme tärkeintä kehittämiskohdetta eli tavoitteen asetanta, koulutuksen terävöittäminen ja ajan rajallisuuden hahmottaminen on kuvattuna kuviossa 10 suppilomallin avulla. Suppilomallin tarkoituksena on kehittämiskohteiden käytäntöjen tiivistäminen, yhtenäistäminen ja myös ylimääräisen karsiminen pois.

Suppilomalli kuvastaa prosessia, jossa tähtätään tasapainoiseen ja onnistuneeseen coaching-ohjelmaan. ELY-keskuksen antama tarjouspyyntö pk-yritysten kasvuun liittyvien kehittämisohjelmien hankkimiseksi oli melko avoin ja se antoi konsulttiyrityksille mahdollisuuden toteuttaa erilaisia kokonaisuuksia. Poimimani kolme kehittämiskohdetta edesauttavat ja tukevat varmasti coaching-ohjelman onnistumista. Myöskin tilanteissa, joissa edellämainitut asiat on jo otettu huomioon, on varmasti mahdollisuus tehostaa toimintaa entisestään.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti käytetään yleisesti puhuttaessa mittaamisesta. Molemmat käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185-186.) Tästä syystä on kysyttävä, miten niitä voidaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Vaikka perinteisestä reliaabeliuden ja validiuden muodosta luovuttaisiinkin, se ei tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. Tutkimuksen on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Reliaabeliuden osalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tutkijan toimintaan kuin haastattelujen vastauksiin. Toisin sanoen tulee tarkastella sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabelius puolestaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskee sitä, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon. Lisäksi on tärkeää, että tulokset heijastavat niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. Tulee kuitenkin muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 188-189.)

Opinnäytetyössä tulee pyrkiä säilyttämään tietty objektiivisuus tarkasteltavaan aiheeseen ja erotella omat johtopäätökset teoriasta. Kuitenkin koko opinnäytetyö-prosessin ja laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiveetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden kriteeri koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat

yleensä paljon henkilökohtaisempia, tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä kuin kvantitatiiviset tutkimukset. (Eskola & Suoranta 1998, 210.)

Omassa työssäni pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että en rakentaisi itselleni ennakko-olettamuksia esimerkiksi haastatteluihin. Objektiivisuuden säilyttäminen on lähes mahdotonta, mutta siihen tulee pyrkiä, jotta haastateltavat saavat muodostettua oman mielipiteensä mahdollisimman vähäisellä ulkopuolisella johdattelulla. Luonnollisesti haastattelutilanteissa ajauduin esittämään lisäkysymyksiä aiheista, joita pidin aiheellisina. Välillä haastateltavia tuli herätellä palaamaan koulutuksen muistikuvii johdattelemalla ja esittämällä tilanteita tietyssä valossa. Tällöin haastateltavat hahmottivat kysymyksen paremmin ja saivat vastattua omin sanoin, oliko esitetty tilanne paikkansa pitävä. Ellei tilanne muistuttanut kuvailtua, niin haastateltavat saivat omin sanoin kertoa millainen tilanne oli todellisuudessa.

Työssäni pyrin säilyttämään haastateltavien anonymiteetin mahdollisimman tarkoin. Jo ensimmäisessä kontaktissa painotimme yhdessä ELY-keskuksen kanssa näkemystä siitä, että yritykset voivat luottamuksellisesti kertoa mielipiteensä. Osa yrityksistä oli valmiina jakamaan näkemyksensä myös omalla nimellään, mutta eheän kokonaisuuden kannalta päätin jatkaa valitulla polulla. Tutkimuksessani haastoin anonymiteettia erottelemalla konsultti- ja kohdeyritykset, mutta koin sen perustelluksi näkökulmien eroavaisuuksien johdosta. Tuloksissa erottelin myös haastatteleman konsulttiyritykset nimeämällä ne konsulttiyritys A:ksi ja B:ksi. Tämä helpotti vertailua konsulttiyritysten kesken coaching-ohjelman mielipiteistä, kehittämis ehdotuksista ja onnistumisista, kuitenkin samalla turvaten niiden anonyymiyden.

Tutkimuksen luotettavuutta määriteltäessä tulee tarkastella myös otannan suuruutta. Haastattelin kahta kolmesta konsulttiyrityksestä ja neljää kohdeyritystä 16:sta. Lukumäärällisesti kohdeyrityksiä ei haastateltu kovin montaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Opinnäytetyössäni olisi voinut olla haastatteluita hieman enemmän, mutta tilanteeseen vaikutti muun muassa kohderyhmän kiireinen aikataulu, johon minun oli vaikea vaikuttaa. Koen, että haastateltavat saivat tuotua esiin oman näkemyksensä coaching-ohjelman onnistumisesta siten, että sain muodostettua siitä kokonaiskuvan. Opinnäyte-

työssä esitetyt johtopäätökset eivät luonnollisesti ole absoluuttisia totuuksia, mutta se juuri kuvastaa tutkimuksen ongelmakohtaa: koulutuksen vastaanottaminen on äärimmäisen subjektiivista.

Lähetäessäni haastattelupyyntöjä ja erityisesti haastatteluja tehdessäni huomasin, että syy miksi monet empivät ja jopa kieltäytyivät haastattelusta, johtui coaching-ohjelmasta kuluneesta ajasta: oli vaikea muistaa tapahtumia, jotka olivat jopa yli vuoden takaisia. Haastattelutilanteessa törmäsin useasti myös lauseisiin, kuten ”jaa, no miltäköhän minusta silloin tuntui?” ja ”vaikea muistaa, kun siitä on jo aikaa”. Haastattelijana jouduin monesti johdattelemaan haastateltavia takaisin tilanteisiin ja muistikuviiin, joihin en ollut itse osallinen. Teemahaastattelussa haastattelija pyrkii viemään jouhevasti keskustelua eteenpäin. Tapauksessani tämä tarkoitti välillä jopa väittämien esittämistä, johon haastateltava sai tuoda oman näkemyksensä. Johdatellessa on vaarana, että haastateltavalle annetaan vastaus vain vahvistaa ”johdateltu” asia. Itse pyrin pitämään huolen, että annoin vastaajalle erilaisia vaihtoehtoja, joissa pyrin kiinnittämään huomiota annettuihin perusteluihin.

### 7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Matka valmiiseen työhön on ollut monivaiheinen ja samalla myös opettavainen. Keväällä 2012 kävin tutkimus- ja kehitystyökurssin ilman ajatusta, mitä opinnäytetyöni tulisi käsittelemään. Syksyllä sain ELY-keskukselta aiheen opinnäytetyöni toteuttamiseen. Opinnäytetyön valmistumiseen meni lähemmäs kahdeksan kuukautta, vaikka alun perin ajattelin työn valmistuvan neljässä tai viidessä kuukaudessa.

Alussa ongelmia muodosti minun ja toimeksiantajan välinen näkemusero opinnäytetyön fokuksesta. Keskustelujen jälkeen syntyi konsensus, että opinnäytetyössäni tulen käsittelemään hieman aiottua laajemmin coachingia ilmiönä ja samalla myös selvittämään coaching-ohjelman vaikuttavuutta kohdeyrityksissä. Kyseessä oli siis teoriapohjan laajentaminen, ei aiheen vaihtaminen, mikä ei ole myöskään tavatonta opinnäytetyöprojekteissa.

Opinnäytetyön käyntiin saaminen oli hyvin vaikeaa. Työ, joka oli vasta niin alkutekijöissään, ei tuonut riittävää innostusta työskennellä systemaattisesti tekstiä tuottaen. Työn edetessä huomasin, että oma motivaatio nousi koko ajan. Pystyn vahvistamaan osaltani sanonnan ”menestys ruokkii menestystä!” Tekstimäärän kasvaessa

tyytyväisyyteni etenemiseeni kohensi motivaatiotani kirjoittaa vielä lisää. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin saman ilmiön myös toisilla opinnäytetyötä kirjoittavilla.

Coachingista ja valmentamisesta löytyy lähdekirjallisuutta nykyään yhä enemmän ja enemmän. Työelämän valmentaminen on alana kuitenkin suhteellisen uusi ja tietyt vanhemmat teokset ovat vakiinnuttaneet asemansa niin sanottuina alan perusteoksina. Tieteellisessä kirjoittamisessa tulee aina tarkistella lähteiden luotettavuutta ja ajankohtaisuutta. Olen valikoinut työhöni joitain vanhempia lähteitä, mutta olen kokenut että niiden tarjoama informaatio on yhä paikkansapitävää. Vastapainona olen saanut myös erittäin tuoreita lähteitä työhöni mukaan. Hankkimani internetlähteet liittyivät pitkälti pk- ja kasvuyrityksiin. Muun muassa pk-yrityksiin liittyen minulla oli huomattavia vaikeuksia löytää ajankohtaisia kirjall lähteitä. Internetistä löytyi kuitenkin kohtalaisen hyvin ajan tasalla olevaa tutkimustietoa pk- ja kasvuyrityksistä.

Opinnäytetyö on kokonaisuutena hyvin laaja ja nivoo yhteen opintojen aikana opitut tiedot, taidot ja niiden soveltamisen. Haastava toimeksianto ja ajankohtainen aihe tekivät opinnäytetyöprosessista erittäin mielenkiintoisen. Matkana opinnäytetyöprosessi oli minulle seuraavanlainen: alussa vastassani oli jyrkkä ylämäki - alun ongelmat ja vaikeus siirtyä tuottamaan systemaattisesti tekstiä. Seuraava taso oli minulle kumpuilevaa ylä- ja alamäkeä – työn imua ja ongelmien kohtaamista. Matkan varrella voimat ehtyivät ja oma jaksaminen on koetuksella. Hyvä tukiverkosto opinnäytetyöprosessin varrella osoittautui korvaamattomaksi ja heille kuuluu suuri kiitos työn valmistumisesta.



## Lähteet

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Certified Business Coach. Koulutus.fi. <http://www.koulutus.fi/kurssi/certified-business-coach-cbc-koulutus-81340>. Luettu 24.2.2013.

ELY-keskus, esite. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Hyvinvointia, kilpailukykyä, kestäväää kehitystä. Esite. Luettu 13.12.2012.

ELY-keskusten strategia vuosille 2012-2015. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset luovat kestäväää hyvinvointia. Esite. Luettu 13.12.2012.

ELY-keskukset. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>. Luettu 14.12.2012.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Global Dynamism Index 2012. <http://www.gti.org/files/gdi2012%20%20final%20report.pdf>. Luettu 24.2.2013.

Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä, 2007 toimittanut Mikko Räsänen. Edita Prima Oy, Helsinki, 213-229.

Hellbom, Kaj, Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen nyt: tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita, Helsinki.

Hess, Edward D. 2010. Smart Growth: Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth. Columbia Business School Publishing, New York.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirvikorpi, Helinä & Swanljung, Eija 2008. Kasvun vimma - 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Talentum, Helsinki.

Karjalainen, Katriina. <http://www.talouselama.fi/Tebatti/puheenvuoro/pelkka%20henkilostojohtaminen%20ei%20riita/a2176656>. Luettu 13.4.2013

Kasvan siis elän. Eduskunnan kasvuedutajien raportti kasvuhaluudesta Suomesta. <http://issuu.com/kasvuedustajat/docs/raportti/3>. Luettu 24.2.2013.

KASVU voimaa kehittyville yrityksille. Työ- ja elinkeinokeskus. <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=17066&area=7651&lang=1>. Luettu 5.11.2012.

Kasvusta on tullut pakkomielle. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2205674>. Luettu 9.1.2013.

Landsberg, Max 2003. The Tao of Coaching. Profile Books Ltd, Lontoo.

Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden luopavain johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä, 2007 toimittanut Mikko Räsänen. Edita Prima Oy, Helsinki, 21-37.

Matikainen, Esa 2007. Omistajien tahtotila ja kansaivälistyminen erottavat nopeat hitaista. Teoksessa Boardman Oy 2007. Kasvun haasteet. Kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Gummerrus, Helsinki, 25-35.

Pk-yritys. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). Luettu 24.2.2013.

Pk-yritysbarometri 1/2013. [http://www.yrittajat.fi/File/b1546478-dd88-45e2-a707-bef08df8ab41/pk\\_barometri\\_kevät\\_2013.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/b1546478-dd88-45e2-a707-bef08df8ab41/pk_barometri_kevät_2013.pdf). Luettu 24.2.2013.

Pohjanheimo, Esa 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä, 2007 toimittanut Mikko Räsänen. Edita Prima Oy, Helsinki, 39-55.

Riskirahan määrä Euroopassa. [http://www.evca.eu/uploadedfiles/home/knowledge\\_center/evca\\_research/Yearbook\\_2012\\_Presentation\\_EVCA\\_Public\\_120530.pdf](http://www.evca.eu/uploadedfiles/home/knowledge_center/evca_research/Yearbook_2012_Presentation_EVCA_Public_120530.pdf). Luettu 24.2.2013.

Ristikanga, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Suomen Coaching-yhdistys. <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>. Luettu 24.2.2013.

Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto & Nordea. [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2013/3\\_maalis/EK\\_Nordea\\_netiversio\\_2.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2013/3_maalis/EK_Nordea_netiversio_2.pdf). Luettu 21.4.2013.

Tarjanne, Artturi 2007. Mistä on parhaat kasvuyritykset tehty. Teoksessa Boardman Oy 2007. Kasvun haasteet. Kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Gummerrus Kirjapaino Oy, 13-23.

Tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö PK-yritysten kasvuun liittyvien kehittämisohjelmien hankkimiseksi. ELY-keskus. <http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=29658&NodeID=10530&area=7651>. Luettu 12.12.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimus- ja kehittämismenojen muutos. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/tkke/2011/tkke\\_2011\\_2012-10-31\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tkke/2011/tkke_2011_2012-10-31_tie_001_fi.html). Luettu 20.4.2013.

Tutkimus- ja kehitysmenot eri maissa. Tekes. [http://www.tekes.fi/fi/community/Tutkimus\\_ja\\_kehitysmenot/1141/Tutkimus\\_ja\\_kehitysmenot/2436](http://www.tekes.fi/fi/community/Tutkimus_ja_kehitysmenot/1141/Tutkimus_ja_kehitysmenot/2436). Luettu 24.2.2013.

Vuori, Jukka-Pekka 2011. Kasvun paikka. Talentum Media Oy, Helsinki.

## **Haastattelukysymykset konsulttiyrityksille**

1. Millainen kouluttajaorganisaationne on (+ kokemus coachingistä)
2. Millainen on oma kokemuspohjanne coachingiin liittyen?
3. Oletteko ICF Finlandin jäseniä /sertifioituja valmentajia
4. Miten lähditte toteuttamaan tarjouspyynnön ohjeistuksen mukaan koulutusta. Oliko teillä valmista materiaalia, selkeä visio tai näkemys tulevasta koulutuksesta?
5. Oliko tavoitteena luoda coachingilla johdolle valmiuksia yrityskasvun tuomiin haasteisiin vai siirtää valmentavaa johtamistyyliä heihin?
6. Tapaamiskertojen lukumäärä, osallistuneet yritykset ja tapaamismuodot.  
- Mitä oppimismuotoja valittiin. (Keskustelu, faktat, informatiivinen esitys, videoita? dioja, tilastoja, oman elämän esimerkkejä...)
7. Millainen oli vaikutelmanne ryhmän dynamiikasta (keskustelu, aktiivisuus, omien tilanteiden jakaminen...)
8. Miten koulutuksen ajankäyttö mielestänne onnistui?  
- (lisätarve konsultointipäiville, koulutuksen rytmitys kokonaisuutena ja oppikertana)
9. Tuleeko mieleen kehitysideoita?
10. Onko jotain erityistä jota tahtoisitte sanoa, ELY-keskuksen tulevaisuuden koulutus-tarpeita suunniteltaessa?

## Haastattelukysymykset kohdeyrityksille

1. Organisaationne (+ kokemus koulutuksesta tai coachingistä)
2. Millainen käsitys yrityksessänne oli coachingista ja miten se tarkentui esim. tarjous-ten aikana?
3. Miten lähditte koulutukseen mukaan?
4. Mitkä olivat ensisijaiset tavoitteenne tai tavoite? (kasvustrategia, uudet ajatukset, verkostoituminen, selvittää kyvykkyyttä?)
5. Tapaamiskertojen lukumäärä, osallistuneet yritykset ja tapaamismuodot.
  - Mitä oppimismuotoja valittiin. (Keskustelu, faktat, informatiivinen esitys, videoita?, dioja, tilastoja, oman elämän esimerkkejä...)
  - Olitteko niihin tyytyväisiä
  - Koitteko apua toisten yrityksen edustajista ja keskustelusta heidän kanssaan
6. Millainen oli vaikutelmanne ryhmän dynamiikasta (keskustelu, aktiivisuus, omien tilanteiden jakaminen...)
7. Miten koulutuksen ajankäyttö mielestänne onnistui?
  - (lisätarve konsultointipäiville, koulutuksen rytmitys kokonaisuutena ja oppikertana)
8. Koitteko saavanne hyötyä coaching-ohjelmasta? Muutosta/uutta? Lähtisittekö uudestaan samantyylliseen koulutukseen?
9. Tuleeko mieleen kehitysideoita?
10. Onko jotain erityistä jota tahtoisitte sanoa, ELY-keskuksen tulevaisuuden koulutus-tarpeita suunniteltaessa?